

# Чёрная книга менеджера

Слава Панкратов,

толстый, часто небритый очкарик, которому очень везло с шефами и чертовски везло с подчиненными, которые терпели его припадки менеджества.

Написано почти полностью в поездах и самолетах.

Книга содержит ненормативную лексику и не рекомендована к прочтению прекрасной половине менеджерского сообщества.

## «Белая книга менеджера»

Все, что здесь написано, было написано для тех, кто работает в менеджменте или хочет стать менеджером. Книга короткая и простая как двери. Она местами грубовата, так что если у тебя нежная психическая организация, то, может, оно тебе на фиг и не надо.

Я решил изложить все в формате прямого и откровенного разговора между боссом ИТ-компании и менеджером, который на него работает. Речь здесь пойдет не о методологии и даже не о бизнесе – скорее, об отношениях между бизнесом и ИТ-менеджером. Если вам кто-то чего-то недодал или не обеспечил, если у вас неадекватный заказчик, который желает странного и не понимает, что вы хотите как лучше, – может, тут где-то найдутся ответы и на эти вопросы.

Эта книга – неприятная прививка от заносчивости и звездной болезни, которыми иногда страдаем мы, ИТ-шники, пребывающие в твердой уверенности, что это мы делаем этот

ваш ИТ-бизнес, а не сам бизнес посадил нас в уютную тепличку и оберегает, чтобы насморка не было.

Книга не претендует на истинность, правоту или непререкаемость. Это просто еще один взгляд, еще одна точка зрения. И не факт, что во всем правильная.

Я не претендую на огромный опыт в ИТ – скорее, я транслирую то, что слышал от своих шефов (с которыми, напомню, мне очень везло), и то, что сейчас слышу от своих клиентов и заказчиков, когда после очередного тренинга или коучинг-сессии мы с ними вместе пьем пиво.

Если бы мне такая книга попалась, когда я начинал, наверное, я бы вел себя по-другому и не выедал бы мозг своим руководителям.

Написано все это было в каком-то злом состоянии, потому книга получилась именно

«черной», злобной, чем мне лично и нравится. «Белая книга менеджера» у нас в планах тоже есть, надо только Сашу Орлова уболтать написать ее.

Я здесь часто буду говорить твоими словами, Саша, а это значит, что идеи свои ты до меня донес крепко.

# Предисловие от Саши Орлова

Поскольку Слава Панкратов в книге упомянул меня как мирно спящего рядом, я почувствовал себя обязанным написать предисловие к этой книге. А то, что же получается – я все проспал, что ли? :)

На самом деле, перед вами сейчас книга в определенной степени уникальная. Кого-то, конечно, может смутить циничный фокус на деньгах. Кого-то, но, надеюсь, не вас. Деньги – это мерило пользы, которую менеджер приносит компании, а компания – людям. Все эти вещи – уважение к заказчику, менеджеру, каждому сотруднику, приносимая всеми вместе польза и деньги – все эти вещи тесно связаны. И книга в том числе и об этом.

Возможно, кому-то не понравится ненормативная лексика. А это уже, вообще-то, тест. Сможете вы отделить форму от содержания, или нет? Матерящийся заказчик вам неприятен до тех пор, пока вы не узнаете, из-за чего он

ругается. Возможно, он только что из-за вашей ошибки потерял деньги, и теперь ему придется с семьей выезжать из своего дома.

С матерящимся начальником ситуация может быть аналогичной – он не обязательно тиран или самодур. Скорее всего, у этого человека есть проблема, и, скорее всего, вы ее создали. Почему же тогда вы не хотите его слушать? Эта книга поможет вам понять, умеете ли вы отделять форму от содержания.

Если вы ищете конкретных управленческих рецептов, то они тоже здесь есть. В процессе чтения этой книги я увидел отсылки к десяткам упражнений, которые мы со Славой предлагаем выполнить участникам тренингов. Мне очень хотелось бы, чтобы и вы их заметили. Но подсказывать не буду, чтоб вы не расслаблялись :)

Мне кажется, эта книга станет событием в российском ИТ-менеджменте, как в свое время

стали событиями правила Ашманова и книги Сергея Архипенкова. Слава, спасибо тебе за книгу, и надеюсь, ты напишешь предисловие к «Белой книге менеджера» :)

[Я вполне серьезно, дальше будет откровенно и простыми словами.]

[Окей, уважаю ваше решение. Давайте тогда перейдем на «ты», потому что смешно обращаться друг к другу на «вы» и в то же время употреблять нецензурные выражения в адрес собеседника.]

[Для простоты изложения некоторые темы будут разобраны от первого лица – если тебе удобнее, представь, что твой шеф вышел из себя и простыми народными словами формулирует, что на самом деле происходит.]

[Окей, тогда надевай шлем, найди тихое местечко для разговора по душам, и давай примем эту витаминку счастья и радости.]

Какого хуя ты ноешь?

Того тебе не дали, этого тебе не обеспечили, людей у тебя мало...

Если проблемы решаются сами, то для этого нужно сделать специальную кнопку и не слушать твоих долбанных отговорок. Его не слушают, и корабль идет куда-то не туда... Сроки ему спустили сверху... Продажники там продавали, а нам тут теперь ХЗ как выкручиваться. ТОШНИТ уже, заебали.

Если кто-то там наверху продает так, что ты не знаешь, как продаваемое делать, то, если ты нормальный мужик, иди и тупо набычившись, проговори это продажнику, шефу или вообще не берись делать хуйню, если не можешь. А если ты берешься, то хули бы мне не продавать? Ты ж потом все равно делаешь. Кстати, врубись: сначала ты сказал, что это нереально, а потом, блядь, взял и сделал. И кто тут кого ебет по срокам? Сделал раз – будешь делать и дальше, а моя забота – зарабатывать. Зарабатывать – это получать больше, а тратить меньше, компренде?

Да, кстати, твое место на парковке занимает джип продажника, потому что он, блядь, не ноет, и мне как представителю нашего бизнеса не жалко дать ему долю – пусть продает больше.

Дело надо делать, а не ныть или объяснять мне (хотя мы с тобой уже, вроде, поняли, кому из нас двоих ты на самом деле это объясняешь), или жаловаться своей же команде, что тут все через жопу. То, что у тебя не получается, значит только, что у тебя не получается, и ты не додумался, что надо поменять, чтобы получалось. Говорю умную вещь, записывай: не бывает так, что дела не делаются у одних и тех же людей в зависимости

от компании или проекта. У кого-то делаются, а у кого-то не делаются. Причем сколько бы у какого-нибудь менеджера ни было проектов и команд, все они оказывались примерно одинаковыми – или ему каким-то, сука, магическим образом постоянно везет, или ну никак. Параллельные вселенные, не иначе.

Да, бывает, что проект не взлетает, офисы закрывают, заказчики уходят, компании умирают. Все бывает. И даже по вине конкретных людей. Но если человек это понял и признался сам себе – да, продолбал, надо было шевелить жопой, поехать к заказчику, выйти в выходные, не заедаться по мелочам (пох, насколько он прав и видит ли он все причины – главное, он понимает, что это он продолбал) – то у него получится в следующий раз. Потому что когда нормальный человек понимает, что продолбал, он пробует сделать нормально еще и еще. И у него – мать его, магия какая-то! – получается. Про таких кто-то сказал: «Подход к проблеме все-таки

один: желание есть множество возможностей, а нежелание есть множество причин». Запиши, если не можешь запомнить.

Работа это не учеба, тут можно не знать – тут ставят оценки не за знания, а за результат. Мне абсолютно похуй, как и чем ты сделал дело, если оно сделано, и ты не ухайдокал в ноль вверенные тебе ресурсы и люди не разбежались. Мне аналогично похуй, если ты не сделал то, на что подписался. Потом – это уже отмазка, а мне отмазки твои гнилые не нужны, мне надо, чтобы дело было сделано.

Сделал или не сделал не имеет никакого отношения к знал или не знал. Сделать – это результат, а знать – это состояние. Не знаешь – спрашивай, рой интернету, найди того, кто знает, и слетай к нему на выходные (за свой, блядь, счет!), да хоть землю из горшка хавай пригоршнями, дело твое – результат нужен.

# 1. Работа

## 2. Опыт

Опыт-шмопыт, сертификаты...

Ты чего-то стоишь, пока ты в этой конторе, а за ее пределами ты снова идешь искать работу, чтобы продать свои навыки и продолжать верить в иллюзию, что твои навыки ценны сами по себе. Бизнес и менеджер нужны друг другу. Повторяю: ДРУГ ДРУГУ, а не бизнес тебе, чтобы тешить твои амбиции. Врубайся, пока бесплатно: твой навык не самостоятелен, на рынке он будет конвертироваться в бабло, только если кто-то даст тебе проект, заказчика и людей.

«У меня же опыт!» А у меня деньги, заказчики, проекты, офис – и чего? Если ты такой умный и стопудово знаешь, как должен быть устроен бизнес в нашей веселой отрасли, – открывайся сам и делай все по-своему, епта! Хули ты ноешь-то, что тут все неправильно, и заказчики у нас не такие, и люди у нас не те? Вход в этот бизнес стоит копейки – открой себе контору, выхвати на какой-то фрилансовой бирже проект и пили.

Ах, у тебя кредит? А вдруг завтра «не

выхватится» или заказчик отвалит? Ты сейчас кому это продать пытаешься? Я про эти риски в курсе получше твоего, потому что я как раз этим и занимаюсь каждый день, пока ты тут ноешь над пивом с орешками после работы в баре под офисом.

## 3. Деньги

Они же бабки.

Ты хочешь иметь нормальные деньги, но при этом тебя не ебет, откуда они берутся. Ну, заебись, киса, ты хорошо устроился. Вот только с таким отношением тебя разменяют при первой же возможности – кис вокруг полно. С такими не живут, таких используют. Хочешь жить вдолгую – переключи мозги: нормальных людей всегда интересует, откуда деньги у их благоверных, этим они и отличаются от приходящих и уходящих девочек или мальчиков.

У кого-то сертификат, у кого-то сиськи больше. Если тебе от бизнеса нужны только бабки и в голове у тебя только «дай», то откуда у меня будет к тебе хоть полграмма уважения? С хуя ли ты тогда удивляешься, что, получая прибавку к зарплате, ты автоматически продвигаешься в очереди на увольнение? Или сиди на жопе ровно и не рыпайся, чтобы не выгнали, и считай копейки своей ЗП, и как обычно бойся подойти к шефу и попросить прибавку, или переключи

свое гнилое отношение с «мне тут что-то должны» на человеческое «что надо сделать, чтобы бабла было больше».

Ах, у тебя неприбыльное подразделение? И до заказчика тебе далеко? И что ты сейчас за гнилую отмазку родил? Кому это надо слышать? МНЕ? Ты чего, ебнулся, когда падал с полки в плацкартном вагоне? Мне эту ботву продавать не надо, ты сейчас кому-то другому эту тюльку вешаешь. Понял, кому? Нас тут двое, и мне она до жопы (это последний намек, кстати).

Включи мозги, епта. То, что тебе мама говорила, что ты самый лучший, или ты сам как-то эту мегаидею родил – это не хорошо и не плохо, если это тебе не мешает работать, а если мешает, то решай сам, где ты будешь тешить свое эго. Я тут деньги зарабатываю: ты или со мной, или лесом. Раньше или позже – зависит от текущей ситуации на рынке и на твоём проекте. Врубись, кстати: работаешь ты тут или нет – это решаешь тоже не ты.

Теперь про бабки твоим людям. Тут все еще проще. Если человек самостоятельно делает хотя бы 80 процентов поставленных ему задач, значит, мы ему платим среднюю ЗП по рынку. Если около 100 процентов, то платим выше среднего и думаем, как его голову применить еще где-то в нашей теме. Если человек делает все на автомате, его надо заменить кем-то попроще и включить его голову туда, где не хватает головы. Да-да, блядь, я в курсе, что тебе не хочется трогать человека, который закрывает собой какой-то вопрос и делает это хорошо и стабильно. Да, так тебе удобнее. А ему рано или поздно это надоест. Твоя задача – не дать ему состариться на одном месте: двигай, пусть его голова постоянно будет включена, а для решения организационных вопросов типа «кем его заменить» или «как перекинуть работу» как раз есть ты.

Сравнивай людей по вкладу в общее дело. Кто больше вкладывает и от кого больше результата,

тому и бабла больше. Тот, у кого меньше, может обижаться сколько угодно – даже если он тут работает дольше всех. У нас тут – сюрприз-сюрприз! – за выслугу лет не платят, это не в этом ведомстве. Выстраивай всех по списку от большей ЗП к меньшей и сортируй список попарно: тот, кто дает больше, тот ставиться выше. Тупо, без эмоций и метрик. Мне недостаточно твоего мнения. Если мне твоих слов не хватит – я спрошу, не ерзай заранее. Если после такой сортировки тот, у кого ЗП меньше, оказался выше того, у кого ЗП больше, – надо поднимать тому, кто оказался выше, и что-то делать с тем, кто оказался ниже. Второй испытательный срок штука неприятная, но держать потухших дело гнилое. Говорить, спрашивать, чего ему надо, чтобы ебошил как раньше, и смотреть, что ты ему реально можешь дать. Если ты не можешь, то лучше прощаться – работать он как раньше все равно уже не будет.

Бонусы даются за разовые усилия, а не за

вовремя сданный проект. Сдавать вовремя – это твоя задача, и выполнение этой задачи должно занимать 80 процентов твоего рабочего времени, которое тебе оплачивается. Если ты или кто-то провтыкал, а кто-то тупо взял и починил в свое время – можно поощрить, четко проговорив, за что.



## 4. Люди

Люди, а не ресурс.

С людьми, которых тебе доверили, надо работать вдолгую. Пока ты этого не делаешь, потому что не умеешь, некогда или «пусть HR-ы этим занимаются» – ты постоянно держишь в зоне риска мои деньги, которые так или иначе вложены в человека.

Если я узнаю о проблемах с проектом или с людьми, которых дал тебе в проект от заказчика, то ты дважды дебил: 1) что допустил головняк и 2) что настолько туп, что пришел в тот момент, когда понял, что не вытянешь сам.

Надеялся, что вытянешь? НАДЕЯЛСЯ, мать твою? Играй в эти игры на свои бабки, клоун, а не на бабки моей конторы. Надеялся он. Знаешь как – делай, не знаешь – сними корону и спроси. Придумай несколько вариантов, приди, скажи – ждешь то на хрена?

Тебе некогда поговорить со своими людьми и узнать когда день рождения у детей твоих сотрудников? Для чего?! Кончай тупить, епта,

потому что на эти дни нельзя планировать никакой «выкатки», релиза и прочих твоих «пасочек», потому что день рождения ребенка все равно важнее. Врубись, у твоего сотрудника есть вещи поважнее тебя и твоих планов. Неожиданная мысль? Ушлепок, мир не крутится вокруг тебя одного. Он даже не вокруг меня крутится, как бы мне этого ни хотелось.

А если еще проще, то людей надо уважать. Про это ниже, и не вздумай перелистывать – я тут кому это все излагаю?!

Когда люди работают вместе над одним делом, все понимают, что они тут делают, и понимают, что вместе они могут сделать то, что не могут по отдельности, – они могут стать КОМАНДОЙ. Если ты им не будешь мешать. Четыре бородатых программера, которым прет задача, работают быстро, тихо, весело переругиваясь и без всякой методологии. Чудо какое-то.

Где таких брать? Епта, тебе не дали собрать свою команду? Чей это головняк? Если пила

тупая – или пили тупой пилой, или сиди и точи, пока она не станет острой. Тренингов валом, ты не первый собираешь людей в команду, книги есть, посмотри по сторонам и реши, как и у кого ты этому научишься. Компания тебе не оплачивает тренинги? Пиздец, ты тупой или прикидываешься?! Это надо ТЕБЕ, чтобы дальше тут работать. Тебе. Если компания хочет и может платить, чтобы ты стал умнее – супер, а если нет? Будешь сидеть на жопе ровно или выделишь эту ебически огромную сумму в 500 баксов из своих двух – трех штук зарплаты и научишься наконец-то делать то, за что тебе их платят?..

## 5. Мотивация

Если менеджер приходит на работу с желанием сдохнуть, то люди это видят. У нас в отрасли нет идиотов. Если ты вслух говоришь что-то вроде «Когда же мы выпустим эту хрень?», то чего ты ждешь? Что твои люди тут же кинутся с криками «Ура! Даешь хрень, да! Наконец-то! Покатили, сейчас напряжемся и выкатим!» Смешно, бля?

«Заказчик у нас не вполне адекватный» – по-твоему сильно лучше?!

«У нас в компании все через жопу», прямым текстом в курилке – это не то же самое, по-твоему?

Как твои люди будут относиться к делу, к компании, к Заказчику и друг другу, если ты им талдычишь, что вокруг все плохо и все полные урюки?

Люди у него не мотивированные, пиздец. Откуда – повторяю ключевой вопрос громко и внятно – ОТКУДА у твоих людей возьмется мотивация что-то делать, если ты сам этого не хочешь? И попробуй только сказать, что таких

набрали, степлером в голову захерачу. Сначала ты взялся, потом начинаешь на людей гнать... Ты еще на систему высшего образования бочку выкати... Во-во, тут-то сразу все и решилось, ага, ТУТ ЖЕ.

С личной мотивацией проблемы? Витаминоповохавай и разберись, хрен ли ты вообще пришел в этот бизнес? Хочешь быстрый ответ? Потому что платят тут хорошо, и в какой-то момент на нас посыпался поток бабла, а бизнес дал его тебе в виде зарплаты. Ни больше, ни меньше. Твои личные заслуги тут ни при чем. Пошли заказы, пошел бизнес сюда, все рвали друг и друга рынок программистов, чтобы показывать заказчикам заполненные офисы – и все. Нет тут твоей заслуги – ни в зарплатах, ни в текущем раскладе на рынке. Остальным, кому программисты и админы нужны были продукты делать, просто деваться стало некуда, иначе ушли бы все в аутсорс. Менеджеры вообще сильно позже появились, когда все стало более-

менее понятно и стабильно, а рынок рос. Вот тут-то те, кто этот бизнес поднимал и первые проекты делал, стали директоратом и пошли дальше продавать и заказчиков сюда заводить за руку, чтобы бизнес рос и было всем чего хавать.

А ты теперь в мягком кресле и с телефоном за 500 – 1000 баксов рассусоливаешь мне за мотивацию? И все еще думаешь, что это потому, что ты самый умный? Можно было бы тебя заменить как-то – давно заменили бы к ебням. Бизнес, ничего личного.

Иди телефоны продавай, а когда на первый свой айфон напродаешь и купишь его – приходи, поговорим за мотивацию.

Твоих людей демотивирует то же, что и тебя – тупая бюрократия, когда работа оказывается никому на хуй не нужна и летит в корзину, когда не сбываются ожидания, или когда какой-то балабол не держит слова.

А мотивирует всех что-то свое, личное. Как

узнать? Спросить не пробовал? Чем человек живет, что его перло на прошлом месте работы, что он делает, когда приходит домой? Человек существо простое как двери – он делает то, что ему нравится, и не делает того, что ему не нравится. Если ему не нравится его работа, он ее не делает или делает для галочки – кому оно в хуй впилось?

Если человек чего-то не делает, есть 4 причины:

- не понял
- не умеет
- не может
- не хочет

Не хочет – последняя, блядь, а не первая.

Не понял – это твой головняк. Объясни еще раз, попроси его повторить своими словами, начните делать вместе – пофигу, как, это твой головняк, пробуй. Все люди разные, для всех работает что-то свое, ищи.

Не умеет – это по-чесноку его головняк, но

его могли не научить это признавать. Если он не умеет и не сделал – это уже ТВОЙ головняк: учи, показывай, давай кому-то в группу или прилепи его к тому, кто умеет.

Не может – это когда нет каких-то ресурсов, например, времени, или машина не тянет, или похавать не на что, или банально надо вылечить зубы и выспаться. Это надо решить, потому что если из-за этого нет результата... Ну, ты понял, чей это головняк.

Если человек не делает, его надо учить, если не помогает – тогда лечить, если все равно не помогает – тогда мочить. Увольнять и идти дальше, даже урезанным составом. Пусть работают трое, чем не работают четверо. Люди-то не тупые, если кому-то можно не делать и иметь плюс-минус те же бабки, то хрен ли остальным напрягаться-то? Человек это понимает и расслабляет булки моментально. Это тебе туда же, про демотивацию. Все должно быть по-чесноку: все пашут – все имеют плюшки, кто-то не пашет и результата нет

– никто не имеет плюшек. У нас пока играют только плюшками – зарплату никто не забирает, если результата нет, но это родовая травма этой отрасли, из-за чего многие тут и оказались, кстати, особенно менеджеры. Говоря о том, что плюшек не получит никто, я имею в виду тебя в первую очередь.

## 6. Время

Приходи вовремя.

Это, сука, сложно. Это пиздец как сложно. Поставить на своем модном телефоне, который должен быть синхронизирован с Outlook (или чем ты там пользуешься), НАПОМИНАЛКУ и выйти, блядь, пораньше. Мы все так заняты, что нас подождут.

Запомни, если ты не умеешь приходить вовремя, ты не заслуживаешь никакого, блядь, уважения, никакого, потому что я пришел вовремя, а мое время стоит денег.

Что?! Там неважная встреча? Ах, извините, к вам приехал не сам заказчик, а его менеджер, и поэтому можно опаздывать? Ты совсем тупой или правда не врубаешься, что ему тоже кто-то платит? Да, мать его так, такая вот, сука, неожиданность – его время так же, как и твое, оплачивается из чьего-то кармана. Причем это не время компании (кто, блядь, это вообще выдумал?!), а время конкретного человека, который его нанял, или владельца фирмы, где

он работает.

Приходить вовремя – это такой знак уважения. Уважения, к которому ты не привык, потому что еще сам не стоишь ничего. И, демонстрируя неуважение, ты дешеветь прямо на глазах. Про уважение ниже, читай внимательно.

На что тратить твое время?

На людей. На твоих людей и на людей со стороны заказчика. 80% времени на людей, которые дают 80% результатов. Такой вот вывернутый принцип Парето в действии. Люди, которые проработали в нашей отрасли не год и не два, говорят, что на одного сотрудника у менеджера уходит 20% его рабочего времени. Иными словами, если у тебя пятеро обычных, среднеотраслевых раздолбая, то в такой команде ты ничем другим не занимаешься. Какой код?! Ты второй раз ебнулся головой обо что-то угловатое? Тебе надо работать с людьми, с заказчиком, с его проблемами и искать их решения, а не заниматься «пасочками», о

которых ты с каждым днем знаешь все меньше и меньше по сравнению с твоими ребятами, которые их лепят каждый день. Ты умнее в каком-то вопросе? Потрать полдня и сделай кого-то умнее себя, а сам иди работай, а не ковыряйся пальцем в носу, легко справляясь с чем-то, что ты делал сто раз. Научи и отвали в сторону.

Это тоже о времени, точнее, о его отсутствии. Нотуту стольких мозги стоят криво, что пришлось проговорить отдельно.

Перезванивай, если опаздываешь.

Перезванивай заранее, а не в последнюю минуту, когда все уже собрались. Я молчу о том, что приходиться надо вовремя и подготовленным ко встрече или созвону, – мы живем в городах, где иногда не все могут разъехаться на трехполосном проспекте или может зимой неожиданно выпасть снег – хрен сним, все иногда опаздывают, но отзвонись в тот момент, когда видишь, что МОЖЕШЬ не успеть, а не когда ты УЖЕ должен быть на месте. Даже если ты потом успеешь-таки вовремя – подождешь и скажешь спасибо за то, что человек смог перенести встречу. Даже если приедешь вовремя.

Если ты опаздываешь с проектом, логика та же. Надо говорить сразу, а не потом. Если ты угадал со скоростью работы команды и опаздываешь на один день ежедневно, то надо сделать усилие, чтобы перестать опаздывать, а потом еще как-то вывернуться, чтобы догнать по срокам то, что уже провтыкали. Это реально, как по-твоему? Ну?! Так что надо делать, если ты совсем просрал по скорости и теперь летишь по срокам? Правильно, идти и сказать клиенту или мне – будем перепланировать, хули еще делать-то.

Если кто-то в чем-то продолбал по-мелкому, и это не хроническое опоздание, а просто просраный день, это вообще не проблема – надо просто выйти и переделать. В выходной, без дополнительной оплаты. Если ты проебал, то ты и исправляешь. Двойная оплата – это

если с клиентом заранее договорились, что в момент его срочных хотелок ребята смогут отложить свои дела и выйти сверхурочно. А если продолбали, то это вообще не сверхурочно, а отработка долгов.

Тебе неудобно? Чего ты сейчас сказал?! Тебе, блядь, НЕУДОБНО? Неудобно признать, что ты где-то проебал по-крупному, как со скоростью, или по-мелкому, и что кто-то где-то накосячил?

Я тебе скажу, а ты запомни – то, что у тебя кто-то накосячил, это ТВОЙ косяк. Врубился? Я еще раз медленнее проговорю – то, что в твоей команде кто-то накосячил, это твой косяк, и по-другому говорить и думать тебе нельзя. Ни говорить, ни думать. Потому что ты это все равно покажешь клиенту и команде. То, что тебя кто-то не понял, накосячил, и потому мы все теперь опаздываем – только твоя проблема. Всегда. Блядь, как тебе еще сказать-то?..

Пока ты ждешь, время идет. Ему похуй на твои потуги, оно тупо идет, и его нельзя заставить

## 7. Опоздания

и потом в нужный момент достать и развернуть. Опа? Секрет, типа. Капитан Очевидный, это вы? Нет, это уже Адмирал... (поищи в интернете, ты же умный).

Пока ты ждешь и тебе, блядь, неудобно прийти и сказать, что ты проебал, времени для маневра и попыток исправить остается все меньше. А у заказчика есть какие-то планы, он там тоже комитится перед кем-то, прикинь? И, в отличие от твоего долбаного «неудобно», он может отвечать реальными бабками, своей карьерой или своим словом, которое может стоить дороже, чем весь твой проект со столами и техникой вместе взятыми.

Предупредить, если опаздываешь, это снова в копилку к уважению.



## 8. Уважение

Это такая маленькая, незаметная штука, которую нельзя измерить, нельзя купить, но на ней при этом строятся отношения между людьми.

Если ты не уважаешь, значит ты еще сам не заработал и не знаешь уважения, значит ты еще или молокосос, или просто дурак, которого еще никто в жизни ни за что не уважал. Включи извилины: будучи с таким человеком строить что-то серьезное, говорить с ним о своем бизнесе, о своих проблемах? С какого перепугу? С такими не договариваются, таким просто говорят, что надо делать. Да-да, «сроки тебе спустили», я помню.

Знаешь, что такое уважение сотрудника? Это понимание и принятие (это, блядь, не одно и то же) того простого факта, что у него есть свое мнение и что он имеет на него право. А это значит, что его надо выслушать, прежде чем говорить ему КАК надо делать ЕГО работу.

Перечитай еще раз. Переложил логику на

заказчика, на жену, на коллегу или на любого человека, с которым ты не согласен. Посветлело, нет?..

Уважение к подчиненному – это понимание, что у него есть своя жизнь, может, семья и дети. Если есть дети, то он им по вечерам сказки читает, а его женщина ему родила этих детей. А это, мать твою, такой труд – родить детей – что ни одному мужику не снился и не кошмарился. Потому его женщинам и назначили. И такая женщина твоего подчиненного выбрала. А ты на него смотришь свысока и голос повышаешь?.. У тебя нервы? Что ты знаешь о нервах, ты, тепличное растение... Ладно, дойдет – значит дойдет.

По поводу повышения голоса. Я тебе сейчас популярно объясню, как мне одна умная женщина когда-то объяснила:

«Нервный – это тот, кто кричит на своего шефа, а тот, кто кричит на подчиненных, просто хам».

Понял, нет? Самые серьезные вещи говорятся тихо и спокойно. Да, иногда не теми словами, но очень спокойно. А когда кто-то орет, это значит, что его не слышат или что он понимает, что никто не собирается его слушать. Спроси любого психолога, что значит крик. Это признак бессилия или страха, которые невозможно удержать внутри. Это значит, что человеку плохо. А ты орешь, потому что ты лох – это ж насколько надо не уметь донести свою далеко не космическую мысль до умного человека, которого ты же сам и выбрал на эту работу.

Уважение к заказчику строится на том простом факте, что нам он платит бабки, которые уже успел заработать сам. Прикинь, он когда-то уже сделал то, что ты еще не сделал – он заработал бабки, а теперь дает заработать нам. И пока у него есть в нас потребность, у тебя лично есть это кресло и возможность прочитать этот невъебенно оригинальный и заумный текст на своем мониторе.

Ты читаешь с мобильного или с iPad? Моя ты умничка, это ты сам нарисовал денег или получил их откуда-то в виде зарплаты? Ага. А там они откуда взялись? Вооооооот. Деньги из тумбочки...

Уважение – это и приходить вовремя, и перезванивать, если обещал, и делать, если обещал сделать, и честно говорить, если пообещал и продолбал. И поздравить с днем рождения, и честно поинтересоваться как у кого дела. Это фундамент, на котором строятся отношения. Если тебя этому не научили, то это будет торчать из тебя и вылезать по любому поводу, как ты это не затыкай своим фирменным английским или умением разделить цифру на цифру, чтобы показать метрику.

А знаешь ли ты, что происходит, когда заказчик видит, что ты его не уважаешь? Он автоматом – АВТОМАТОМ – перестает уважать тебя. А если с той стороны такой же менеджер, то у него и так, может, своих тараканов хватает, скажем, его

тоже не научили тебя уважать. Его первый босс по молодости и наивности когда-то брякнул «Это мы им платим, с хуя ли его еще и уважать», и этот чукча поверил. Тот его босс, может, повзрослел, или, может, уже давно вылетел из бизнеса (такие долго не работают, просто с ним никто не хочет работать вдолгую), ну или каким-то воздухом торгует, хули, мало таких ниш, что ли. А тот менеджер, может, еще хранит эту премудрость на задней стенке черепа, а ты его в этом поощряешь. Валяй, хули, твоя жизнь, тебе выбирать: или работать нормально на равных, или присесть и прогигаться, а потом сливать на команду «неадекват» заказчика. Если заказчик у тебя неадекватный, значит, ты его не понял, или он тебя уже не уважает. А не уважает он тебя потому, что ты не уважаешь его. Все просто. Остальное – техника и шестеренки, которые крутятся или не крутятся, если изначально все поставлено криво.

Проблема – это задача, к которой ты просто не знаешь подхода, и она уже созрела из вопроса или задачи до последствий. Проблем никто не любит, епта. Не тяни, соображай быстрее, спрашивай, пробуй и снова спрашивай.

О проблемах надо говорить. Капитан О. продолжает открывать нам мир, да? Молчат в надежде, что само рассосется, только залетевшие в первый раз девочки, которые боятся мамы.

Проблемы надо решать. Твои основные проблемы – это время, люди и бабки. Мир во всем мире, «в интернете кто-то не прав» и «куда катится эта отрасль» – это на тему «поговорить», а не твоя проблема.

Решая вопрос, решай проблему, а не человека.

Смотри пример. Когда ты приехал к заказчику выгрести и чинить то, что вчера отвалилось, а твой тех.лид, который должен понятно объяснить, что там отвалилось, и починить, опаздывает. И ты начинаешь ему названивать. Оно понятно, тебе-то говорить нечего, ты же вчера вечером не мог все узнать и записать, чтобы сегодня не выглядеть, как петрушка-первокурсник, которого поймали с первой шпорой.

Ты названиваешь, а он не отвечает. У тебя до встречи две минуты, и тут он снимает трубку. И что ты ему орешь? Правильно, умничка моя. Ты орешь «Какого хрена ты не снимаешь трубку?!», и он тебе начинает отвечать на заданный тобой же вопрос: «Телефон разрядился...» (даже у самых умных людей разряжаются телефоны, и не всегда им хватает ловкости тормознуть возле кафе и положить на стойку пару баксов, чтобы позвонить с их стационарного телефона). Он, между прочим, ведет себя так же, как и ты

– до последнего верит, что успеет. Дальше ты начинаешь его лечить чем-то вроде «Тебе телефон подарить или с вечера напоминать, чтобы ты будильник поставил и телефон зарядил?!» ну, в общем, пытаешься до него донести, что он дебил. Стопорни на момент. Тебя сейчас реально именно ЭТО волнует? Или тебя волнует, когда он будет и что говорить заказчику? Проблему решай, а не человека, епта. Проблема-то в чем? Блядь, да не в том, что он опоздал – это факт, а не проблема. Проблема в том, что ты не знаешь, что говорить заказчику. Вот и решай это – подключай его по телефону, записывай быстро, что надо и не надо говорить, уточни, когда он будет, и беги говорить с клиентом. По-чесноку объясни, что человек опаздывает, а ты долбал у него спросить, в чем там дело. Проблема должна закончиться на тебе, а не на ком-то еще.

Это такой частный пример в качестве яркой иллюстрации был. Вот тебе проблема более общая.

## 9. Проблемы

Человек опаздывает на работу. Это, между прочим, еще не проблема. Даже если он регулярно опаздывает и, как тебе кажется, срывает твой митинг с командой. Во-первых, тут бы еще крепко разобраться, почему тебя так колбасит, что он срывает тебе митинг, и срывает ли он его на самом деле (когда он просто в отпуске, ты как-то умудряешься митинги проводить, верняк?), или тебя просто разбирает на запчасти факт, что тебя банально кто-то не слушается. Может, это ваще твои какие-то комплексы, брат? Ну да хуй с ними, с твоими психосексуальными тараканами, давай к ситуации вернемся.

Ну, опаздывает, и чего? Я прям слышу, что ты ему скажешь, я этого наслушался и от менеджеров, и от инженеров, которым эту туюлку тухлую вешают:

– Ты нарушаешь дисциплину проекта.

– И че? Я потом отрабатываю и с мужиками свои вопросы решаю нормально.

– Это правила нашего проекта... («Политика



нашей компании» еще тупее звучит, между прочим.)

– И че? В чем вопрос-то?

– Ну, надо чтобы ты приходил вовремя.

– Кому надо?

– Ну, всем. Я так говорю, мы все приходим вовремя. Надо чтобы и ты приходил вовремя.

Разговор проходит еще несколько подобных итераций, потом инженеру становится похуй и он отмахивается:

– Ладно, буду приходить вовремя...

Чего ты лыбишься? Прогнул его, думаешь? Будет он приходить вовремя или не будет, зависит от его планов и обстоятельств, про которые ты ничего как не знал, так и не знаешь. В чем проблема-то, епта? Кто-то сделал за него его работу лишней раз? Это проблема, но ты ни слова на этот счет не выдал из себя, пока мямлил про «политику проекта». Может же у человека быть причина, по которой он не приходит вовремя? Может. Может она быть

для него важнее, чем твой на хуй никому не упавший митинг? Ребенок у него в школу ходит, например, а бабушка, которая его водила раньше, приболела. Так будет он приходить вовремя, пока бабушка не выздоровеет? Ну, и чего, ты уже не лыбишься? Ты проблему не решил, потому что ты ее не видишь, и пришел ты прогнуть человека, точно тебе говорю, это твои комплексы маленькой пиписьки сейчас говорят, а не интересы дела, которое ты должен делать. Что сделать-то можно было? Спросить человека «почему?» – раз. Предложить ему другое время – два. Предложить ему на время участвовать в митингах по телефону или по Skype – три. Пусть пишет с вечера заметки тебе или кому-то, кто эту абракадабру может потом произнести понятными словами на самом митинге – четыре. Дальше продолжать, или ты понял? Заметь – это все решение проблемы, а не решение человека.

А как еще можно было?

«Спросить его, понимает ли он суть проблемы,

и заткнуться, чтобы он сам предложил удобный для всех вариант». Это сейчас ты сказал? Ты стал проявлять зачатки менеджерского интеллекта. Я реально рад!

Знаешь, в чем тут была на самом деле проблема-то? Фиг с ними, с опозданиями на митинги. Вопрос в том, что ты с людьми не разговариваешь, а основной инструмент управления людьми – слово. Слово могут слышать, а могут не слышать. Зависит от того, уважают они тебя, или нет. Если уважают, то услышат. А если ты уважаешь, то услышишь тоже, и вместе вы всегда решите, как быть.

Любая задача решается множеством способов, если только ты не дотянул ее до проблемы и не решаешь свои комплексы вместо того, чтобы делать дело с помощью умных и талантливых людей, которых тебе доверил бизнес в надежде, что ты сможешь или научишься делать дело.

# 10. Заключение

Набирая эти простые слова, я вспоминал своих менеджеров, которым теперь, по хорошему, надо бы выставить по литру коньяка за каждый литр выпитой мною крови.

Эти дядьки, с которыми мне довелось работать, сделали из меня того человека, который сейчас учит других и может себе позволить зарабатывать собственным опытом и на квартиру с машиной, и на этот самый iPad, на котором это все пишется.

Спасибо вам, мужики. Спасибо Славе и Паше из VDI, где я понял, что такое промышленная разработка ПО. Спасибо маленькому корейцу Джину, который без понтов ездил на старой тачке, ужинал с нами по приезду в Штаты и часами терпеливо объяснял, чего он как заказчик от нас хочет. Спасибо Денису и Мите из Яндексa, которые пытались объяснить мне, как надо работать в этой компании, а я так и не понял. Спасибо Олегу, который до сих пор является для меня примером того, что такое

настоящий программист. Алексею из ЮМС, который просто Hal, – извини, если подвел. Анатолию отдельное спасибо, что показал, как можно в Excel посчитать бизнес – я несколько раз чуть не влез в большую херню.

Извините, если кого-то не вспомнил, вас и правда было много – умных, талантливых менеджеров, которые меня учили.

Спасибо тебе, Саша Орлов, который сейчас тихо спит в соседнем кресле, что вытащил меня в этот бизнес и выслушиваешь мои пузырения. Вчера мы с тобой обсуждали тему, с которой надо идти в Google. Так вот, я не хочу работать в Google, мне интереснее работать с тобой. Это, наверное, очень немало значит.

Спасибо и извините, если чего не так.

Слава Панкратов  
Бизнес-тренер

Март 2011 года  
Высота 10000 метров, мы с Орловым летим в Новосибирск. Снижаемся.