



# ОГЛАВЛЕНИЕ

Об авторе .....	8
Благодарности.....	9
Предисловие к третьему изданию.....	10
<b>ЧАСТЬ I. КОЛЧАН МЕНЕДЖМЕНТА.....</b>	<b>11</b>
<b>Глава 1.</b> Не будь мудаком!.....	12
<b>Глава 2.</b> Начальники — это не исчадь ада.....	16
<b>Глава 3.</b> Стабильные и взрывоопасные.....	31
<b>Глава 4.</b> Тест Рэндса.....	39
<b>Глава 5.</b> Как проводить совещание?.....	50
<b>Глава 6.</b> Дурные предчувствия.....	57
<b>Глава 7.</b> Новейшие сводки. Жалобы. Катастрофа.....	64
<b>Глава 8.</b> Понедельничная истерика.....	73
<b>Глава 9.</b> Потери при трансляции.....	78
<b>Глава 10.</b> Распознавание повестки дня.....	84
<b>Глава 11.</b> Анатомия мандата руководителя.....	91
<b>Глава 12.</b> Информационный голод.....	98
<b>Глава 13.</b> Деликатность, смекалка и молчание.....	105
<b>Глава 14.</b> «Начальничий» язык.....	112
<b>Глава 15.</b> Вы не слушаете!.....	117
<b>Глава 16.</b> Фред ненавидит офсайды.....	123
<b>Глава 17.</b> Другой тип ДНК.....	135
<b>Глава 18.</b> Инженерная ментальность.....	140
<b>Глава 19.</b> Сотрите их в порошок!.....	147
<b>Глава 20.</b> Должности токсичны.....	155
<b>Глава 21.</b> Говоря «Нет!».....	162

<b>ЧАСТЬ II. ВАШ ПРОЦЕСС — ЭТО ВАШ ПРОДУКТ .....</b>	<b>169</b>
Глава 22. 1.0.....	170
Глава 23. Мифы о процессе.....	182
Глава 24. Как начать? .....	189
Глава 25. Найти время на то, чтобы подумать .....	196
Глава 26. Ценность «пропитки».....	204
Глава 27. Фиксация контекста .....	210
Глава 28. Теория капли.....	215
Глава 29. Когда рушится мир.....	223
Глава 30. О важности хакинга.....	233
Глава 31. Разрушители энтропии .....	239
<b>ЧАСТЬ III. ДРУГИЕ ВЕРСИИ ВАС САМИХ.....</b>	<b>247</b>
Глава 32. Скучающие люди увольняются .....	249
Глава 33. Вожаки.....	256
Глава 34. Собеседование длиной в 90 дней.....	263
Глава 35. Руководить гиками .....	269
Глава 36. Синдром дефицита внимания у гиков .....	278
Глава 37. Гик в своей Пещере .....	285
Глава 38. Типажи совещаний.....	291
Глава 39. Инкременталисты и комплеционисты.....	299
Глава 40. Органики и механики.....	304
Глава 41. Экстраверт, интроверт и всеобъемлющий .....	311
Глава 42. Волк.....	317
Глава 43. Свободные электроны .....	319
Глава 44. Старая гвардия .....	324
Глава 45. Правила поведения при реорганизации .....	330
Глава 46. Неожиданные связи.....	337
Глава 47. Избегать эффекта Феза .....	341
Глава 48. Первое впечатление и зацепка .....	352
Глава 49. Попасть в яблочко на телефонном скрининге .....	360
Глава 50. Ваш увольнительный «чек-лист» .....	366
Глава 51. Исчезновение именных табличек.....	373
Глава 52. Прекрасные хаотичные снежинки .....	378
Глоссарий.....	<b>383</b>





# 4 ТЕСТ РЭНДСА

## ПРОЙДИТЕ КОРОТКИЙ ТЕСТ, ЧТОБЫ ОЦЕНИТЬ ЖИЗНЕСПОСОБНОСТЬ ВАШЕЙ КОМАНДЫ

Трудно назвать лучшую работу Джоэла Спольски, но если бы мне пришлось это сделать, то я бы выбрал «Тест Джоэла: 12 шагов к лучшему коду»<sup>1</sup>. Это его собственный, ужасно несерьезный и нестрогий тест для оценки качества ПО. И если кто-нибудь спрашивает меня, что не так с его командой, то обычно я начинаю с этого теста. *Давайте и в этот раз начнем с него.*

В этом тесте можно набрать максимум 12 очков, и как говорит сам Джоэл, «12 очков — это идеально, 11 — терпимо, а 10 и ниже означают, что у вас серьезные проблемы». Но главное не очки, а то, что этот тест четко указывает на моменты, которые я называю аспектами жизнеспособности команды по разработке программного обеспечения. Впрочем, помимо упомянутых там пунктов существуют также другие аспекты жизнеспособности. В подражание тесту Джоэла я предлагаю вам тест Рэндса.

В своем первом стартапе я был двадцатым по счету сотрудником и первым руководителем по разработке. В течение двух лет команда и ком-

---

<sup>1</sup> [www.joelonsoftware.com/articles/fog0000000043.html](http://www.joelonsoftware.com/articles/fog0000000043.html)

пания разрослись почти до 200 человек. Именно тогда я понял, что быстрый рост очень хорошо учит тебя одной вещи, а именно тому, как коммуникация постоянно находит новые и все более изощренные способы провала. Ключевая проблема заключается в «старичках», на которых обычно лежит большая часть ответственности. Поскольку эти люди считают, что даже после того, как группа увеличилась в два раза, их прежние привычные способы коммуникации остаются такими же эффективными и простыми.

Это не так! Растущая команда должна постоянно инвестировать в новые способы работы с коллективным мышлением, то есть любой сотрудник в любой момент времени должен быть в состоянии ответить на вопрос: «Знаю ли я, черт возьми, что сейчас происходит в компании?»

## ТЕСТ РЭНДСА: МАКСИМУМ 11 ОЧКОВ

Давайте начнем с самой незатейливой версии теста, а затем я поясню каждый вопрос.

- Проводятся ли у вас совещания тет-а-тет?
- Проводятся ли у вас общекомандные совещания?
- Есть ли у вас отчеты по статусу проекта?
- Можете ли вы сказать своему боссу «нет»?
- Можете ли вы объяснить стратегию вашей компании незнакомцу?
- Можете ли вы рассказать о текущем состоянии дел в вашей компании?
- Ваши руководители регулярно выступают перед всеми сотрудниками и рассказывают о том, что они думают? Вы «ведетесь» на это?
- Вы знаете, что хотите делать дальше? А ваш босс знает?
- У вас есть время на стратегическую деятельность?
- Вы активно боретесь с сарафанным радио?

**Примечание:** далее я поясню каждый пункт с точки зрения лидера или руководителя, однако эти вопросы и комментарии в одинаковой мере применимы к любому сотруднику.

## **Проводите ли вы регулярные совещания тет-а-тет со своими сотрудниками, на которых вы обсуждаете не только текущий статус проектов, но и другие темы? (+1)**

Я думаю, что вам трудно будет найти человека, который считает, что совещание тет-а-тет — это плохая идея, тем не менее именно тет-а-теты чаще всего переносят, когда дело пахнет жареным. Я же уверен, что когда дело пахнет жареным, последнее, что вы должны делать, — это переносить тет-а-теты с людьми, которые, во-первых, тоже несут ответственность за «жареное», а во-вторых, возможно, являются теми самыми наиболее квалифицированными специалистами, способными определить, как предотвратить «жареное» в будущем.

Более того, как я буду объяснять далее в главе 7 «Новейшие сводки. Жалобы. Катастрофа», транслирование статуса проекта не является целью тет-а-тета. Цель тет-а-тета — провести что-то вроде беседы о сути деятельности команды. Статус проекта может быть введением к такой беседе, он может быть фундаментом такой беседы, но он не может быть ее целью. Правильный тет-а-тет должен быть стратегическим, он не должен быть пересказом тактик, статусов и сведений, которые легко можно почерпнуть из других источников.

Тет-а-тет — это еженедельное инвестирование в сотрудников, которые составляют вашу команду. Если ваши тет-а-теты нерегулярны или вы не считаете их особо ценными, то вы укрепляете миф о том, что руководители недоступны.

## **Проводите ли вы регулярные общекомандные совещания? (+1)**

Общекомандные совещания должны обладать такими же двумя основными признаками, что и тет-а-теты, а именно систематичностью и фокусом на сути деятельности команды, а не на текущем положении дел.

В общекомандном совещании статус проектов не играет особенной роли. Проще говоря, сарафанное радио — это главное зло в компании, и именно общекомандное совещание позволяет успешно бороться с ложью, которую оно распространяет в массах. В моей повестке дня есть типовой пункт — «Слухи, сплетни, ложь», и когда мы доходим до него в ходе совещания,



каждый член команды получает возможность самостоятельно выяснить, какая информация является правдой, а какая ложью.

Следующий важный пункт повестки дня на общекомандном совещании звучит так: «Добились ли мы ощутимого прогресса в решении проблем нашей команды?» Я не знаю, чем именно вы занимаетесь, я не знаю, какие проблемы есть у вашей команды, но я точно знаю, что они есть; и общекомандное совещание — это самое подходящее время и место не только для того, чтобы выявить эти проблемы, но и чтобы обсудить, как вы можете их решить.

Если на регулярных общекомандных совещаниях вы боретесь со сплетнями и ложной информацией, а также решаете проблемы, возникающие в вашей команде, то вы заслужили плюс одно очко.

### **Получаете ли вы письменные отчеты о статусе проектов по электронной почте? (–1)**

Если ваш ответ «да», то вы теряете одно очко. Данный опросник частично предназначен для того, чтобы оценить, насколько эффективно в вашей компании происходит обмен информацией. Это уже второй вопрос, который может забрать у вас одно очко. Почему я так ненавижу статусы? Вообще-то я ненавижу не статусы, я ненавижу отчеты о статусах.

Я уверен в том, что отчеты о статусах проектов, направляемые по электронной почте, — это один из самых явных и самых верных признаков некомпетентности и лени руководителя. Причины, по которым якобы необходимо генерировать эти еженедельные отчеты по электронной почте, есть всегда: *мы крупная компания, и нашим сотрудникам необходимо перекрестное опыление! Подготовка отчета занимает не более 15 минут.*

Чушь! Практика предоставления формализованных отчетов о статусе проектов по электронной почте приводит к утрате контроля над ситуацией, а у сотрудников — к недостатку воображения и снижению уровня доверия к руководителю.

Давайте посчитаем, сколько инструментов для совместной работы вы используете ежедневно. Электронные сообщения к ним не относятся! Если вы инженер по разработке ПО, то, я думаю, это примерно такая

комбинация: система управления обновлениями, система отслеживания багов, вики, CRM, Slack и/или софт по управлению проектом. Все эти инструменты автоматически генерируют кучу статусов, по которым можно судить о тактических событиях недели.

Если некто (мой босс или кто-то другой выше меня по рангу) попросит меня предоставить отчет о статусе проектов, то моя первая мысль будет: «Я уже сгенерировал гору статусов на различных инструментах! Почему нельзя просто посмотреть там?»

*Да, в подобных инструментах много лишнего.* Нужен отчет, в котором будет ничего лишнего. Все инструменты для совместной работы построены на отчетности. Информация о статусе в них отсутствует. В каком учебнике по менеджменту написано, что отслеживание работ нужно поручать людям, которые непосредственно эту работу выполняют? Разве это правильно? Вообще-то это ваша работа!

*Итак, мне нужна лишь качественная оценка прошедшей недели. Это все, что я прошу! Три вещи, которые работают, три вещи, которые не работают, и что мы собираемся предпринять, чтобы они заработали.* Окей, это просто разговоры. Да, я могу подготовить отчет, в котором будет стратегическая оценка прошедшей недели, но почему мы не можем просто поставить этот вопрос первым пунктом нашего еженедельного тет-а-тета? В таком случае, если у вас возникнут вопросы (а они возникнут), мы сразу же сможем как следует их обсудить.

*Но я бы хотел, чтобы у меня была информация в письменном виде, чтобы позже я мог бы в любой момент ее просмотреть.* Супер! Пожалуйста! Просто запишите всё, что обсуждалось.

Да, для меня отчет о статусе проектов — это большой вопрос. Я написал их сотни, и каждый раз, начиная новый отчет, я думал: «Почему, черт возьми, я не могу отделаться от мысли, что сейчас я выполняю бесполезную работу?» Отчеты о статусах проектов обычно появляются, когда руководитель чувствует, что он отдаляется от некоей части организации и верит, что сможет избавиться от этого ощущения, заставив своих сотрудников тщательно документировать свою рабочую деятельность. Но это не поможет! Девяносто процентов людей, которые обязаны направлять отчеты о статусе проектов по электронной почте, думают об одном и том же: «Мой руководитель не ценит мое время». А это приводит к следующему пункту...

## **Можете ли вы запросто сказать своему боссу «нет»? (+1)**

Вероятно, лучше будет перефразировать этот пункт следующим образом: «Кажется ли вам, что тет-а-тет с вашим боссом проходят не так, как остальные регулярные совещания?» В здоровой коммуникативной среде в пределах команды, организации или компании информация курсирует легко и непринужденно. Однако если, заходя к своему боссу на тет-а-тет, вы превращаетесь в пайнюку и боитесь высказывать свое мнение, то я хочу вам сообщить, что в вашей организации что-то идет не так.

Да, он ваш босс! Он делает ежегодный производственный анализ и может повлиять на вашу карьерную траекторию, но когда он открывает рот и говорит какую-нибудь откровенную глупость, то ваше святое контрактное обязательство перед акционерами компании, в которой вы работаете, — поднять руку и возразить: «Вы говорите глупости! И вот почему...»

*Проще сказать, чем сделать, Рэндс!*

Ну ок, не говорите слово «глупости».

Давайте так: я уверен, что лидеры, считающие себя непогрешимыми, медленно становятся неадекватными из-за своего ложного убеждения в том, что ошибаться — это признак слабости. Вот уже 20 лет, как я лажаю на работе, причем довольно регулярно и совершенно разными способами. И хотя мне до сих пор становится нестерпимо больно, когда я натыкаюсь на ту или иную лажу в своей работе, я всегда стремлюсь как можно скорее признать свой факап, чтобы как можно скорее выяснить, что конкретно я делал неправильно, а это обычно начинается с того, что кто-то говорит мне «нет».

## **Можете ли вы объяснить стратегию вашей компании незнакомому человеку? (+1)**

Теперь давайте оставим корпоративную коммуникацию в покое. Следующий пункт теста относится к стратегии и контексту, в котором функционирует организация. Если бы я подошел к вам в баре и спросил, чем занимается ваша компания, смогли бы вы четко и ясно объяснить мне ее стратегию?

Это первый пункт в данном опроснике, который демонстрирует, есть ли у вас в голове ясная схема вашей компании. Возможно, вы недооценива-

ете значение подобной схемы. Если вы по своей натуре лидер, то велика вероятность того, что вы легко нарисуете схему вашей компании. Если вы — линейный сотрудник, то, вероятно, вы думаете, что рисовать такие схемы — это обязанность других людей, и фактически вы правы: разрабатывать схему компании — это действительно задача других людей, но понимать ее и быть способным ее воспроизвести — это целиком и полностью ваша обязанность.

Как вы заметили, последние вопросы теста Рэндса были уже не о коммуникации, а о понимании контекста и стратегии компании. Как вы думаете, как чувствовали себя сотрудники HP и Netflix, когда им недавно объявили о радикальной смене курса компании? Однако продолжим...

**Можете ли вы с определенной степенью точности рассказать мне о том, как в настоящий момент идет бизнес в вашей компании? (Или: можете ли вы прямо сейчас пойти к кому-нибудь и выяснить это?) (+1)**

Конечно, я несколько утрирую, однако я действительно убежден в том, что вы должны быть в состоянии дать независимую и объективную оценку актуального состояния дел в вашей компании так, как это делают на Wall Street: ваша компания скорее растет или она скорее умирает? Вы когда-нибудь видели, как меняется цена акций на фондовом рынке на следующий день после того, как компания объявила, что ее плановые показатели прибыли не были достигнуты? Чаще всего после этого происходит обвал акций, независимо от того, под каким соусом руководители компании преподносят эту новость. Да, это нелогично, однако когда я наблюдаю подобные ситуации, я всегда прихожу к выводу, что Wall Street решил, что данная компания уже начала цикл умирания. Если руководители не в состоянии правильно прогнозировать свои прибыли, значит, в компании что-то идет не так.

Я понимаю, что это нечестно и что существует миллиард факторов, ежедневно оказывающих существенное влияние на здоровье компании, именно поэтому я призываю вас постоянно анализировать и оценивать максимально возможное количество таких факторов. После того как вы это сделаете, я хотел бы, чтобы у вас сформировалось четкое и обоснованное представление о состоянии дел в вашей компании или, по крайней мере, вы были бы знакомы с несколькими мнениями о нем людей, которым вы доверяете.

Вы постоянно должны работать над составлением общей картины, отображающей состояние вашей компании. Причем вам будет гораздо проще делать это, если вы заработали очко за предыдущий вопрос о стратегии. Если вы знаете планы и цели компании, то вам легче понять, реализуются они или нет. Из чего вытекает следующий пункт...

**Проводятся ли в вашей компании регулярные совещания, на которых руководитель рассказывает всем сотрудникам о том, что он думает? (+1) Верите ли вы в эти рассказы?**

Предыдущий вопрос о контексте, в котором функционирует компания, относился скорее к руководителям. Проще говоря, в растущих командах и компаниях постоянно происходит много разных вещей. Каждый день! Когда команда была маленькой, информация распространялась легко и просто, потому что все сотрудники фактически находились на расстоянии слышимости. Когда команда растет, требуются более серьезные инвестиции в организацию корпоративной коммуникации, особенно если речь идет о сотрудниках низшего звена. Директора, лидеры и руководители — это люди, которые обычно активно вовлечены во все основные события в компании, потому что в этом, собственно, и состоит их работа. Но помимо этого, их работа состоит в том, чтобы эффективно организовать обмен информацией. В этом вопросе всё начинается с генерального директора.

Проводит ли ваш гендиректор регулярные совещания, на которых он просто рассказывает всем о своих впечатлениях от того, что в настоящий момент происходит в компании? Неважно, сколько у вас сотрудников, десять или тысяча, это совещание в любом случае крайне важно, потому что:

- вы получаете доступ к гендиректору;
- гендиректор получает возможность рассказать вам о своих планах относительно компании;
- такое совещание дает всем сотрудникам возможность встать и задать любой вопрос (по крайней мере, я очень на это надеюсь).

Если вы не сразу оценили ценность подобного совещания, то, вероятно, вы один из тех счастливицков, у которых в голове уже есть четкий и верный план развития компании, а также сведения о ее финансовом состоянии. Супер! Тогда у меня есть для вас бонусный вопрос, который может при-

нести вам бонусное очко: совпадают ли планы генерального директора с вашими планами или он/она вращается на других орбитах и почти не соприкасается с действительностью? Первый вариант? Значит, вы получаете бонусное очко! Второй? Что это говорит о состоянии компании? Растет она или умирает?

### **Можете ли вы рассказать о своей карьерной траектории? (+1)** **Бонусный вопрос: а ваш босс может? (+1)**

Давайте снова переключаем передачу. Прибавьте себе очко, если вы (прямо в эту минуту) можете рассказать мне о своем следующем карьерном шаге. Понятно, что сейчас вы работаете над каким-то проектом, но что вы будете делать дальше? Объясните одним простым предложением, не нужно строить подробный план действий, например: «Однажды я хотел бы стать руководителем команды».

В здоровой организации информация должна курсировать эффективно и беспрепятственно, но это еще не всё. Важно и то, как люди ее получают, транслируют и обрабатывают. В большинстве случаев вы просто принимаете к сведению и игнорируете полученную информацию, но иногда она возникнет в вашей голове на тет-а-тете, в ходе других совещаний или во время спонтанного разговора с коллегой в коридоре и становится стратегически важной в отношении ваших карьерных планов.

- Анжела пошла на повышение. Ее команда великолепна. Я тоже всегда хотел быть руководителем.
- Йен только что получил новый заказ. Его команда работает над технологией, которую мне нужно изучить.
- Они уволили Фрэнка. Возник занятный вакуум в сфере ответственности...

Вы можете возразить, что, даже не составляя специального карьерного плана, вы всегда можете воспользоваться представившимся случаем, однако я пришел к выводу, что если у вас уже есть в голове такой план, вам будет гораздо проще добраться до цели.

В этом пункте тоже будет бонусное очко. Знает ли ваш босс о том, что вы собираетесь делать дальше? Скорее всего, он имеет больший доступ к корпоративной информации, чем вы, а значит, нравится это ему или нет, на нем тоже лежит ответственность за ваш карьерный рост.