

ДМИТРИЙ  
Волошин



# ОБРАЗОВАНЕЦ В БОЛЬШОМ ГОРОДЕ

записки о жизни в бизнесе и корпорациях

Дмитрий Волошин

**Образованец в большом  
городе. Записки о жизни  
в бизнесе и корпорациях**

«Издательские решения»

**Волошин Д.**

Образованец в большом городе. Записки о жизни в бизнесе и корпорациях / Д. Волошин — «Издательские решения»,

ISBN 978-5-44-900834-3

Книга состоит из сотни коротких размышлений о современной жизни, бизнесе и образовании. Автор задает вопросы и иногда отвечает на них сам, иногда ждет этого от читателя.

ISBN 978-5-44-900834-3

© Волошин Д.  
© Издательские решения

## Содержание

Длинный жанр	6
От автора	8
Стабильность – это люди	10
В большое дело надо верить	27
Конец ознакомительного фрагмента.	42

# **Образованец в большом городе Записки о жизни в бизнесе и корпорациях**

**Дмитрий Волошин**

© Дмитрий Волошин, 2017

ISBN 978-5-4490-0834-3

Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

## Длинный жанр

Еще пару лет назад трудно было себе представить, что мне придется писать предисловие к книге Дмитрия. Скажем прямо, ничто в Дмитрие Волошине не выдавало будущего писателя. Осторожный взгляд, сверкающий сквозь стекла очков, явно принадлежал человеку умному и наблюдательному, но для писателя этого недостаточно. Ведь для того, чтобы стать писателем, с человеком что-то должно произойти. Например, крах всех надежд. И иллюзий. И ожиданий.

Или наоборот. Неожиданное просветление. Или и то и другое вместе – по очереди либо сразу.

Возможно, в каждом из нас есть этот взгляд – наблюдательный, ехидный и отстраненный. Но не каждый такой взгляд материализуется в голос. Уверенный, спокойный, немного ироничный. Хотя ирония местами переходит в сарказм. Даже с желчью, наверное, но она не обжигает, а красит. И этот голос звучит правдиво и знает, что он прав. Потому что это голос Писателя. Вот что на это мог бы ответить Дмитрий:

«Каюсь. Раздражает, когда пишут слова с большой буквы. Нет, в начале предложения – нормально. Слово „Родина“ или „Бог“ – тоже с пониманием. А вот „Цель“, или „Жизнь“, или „Смысл“ – бесит. Это даже не капсом, это хуже. Потому что капсом – это от невоспитанности. Сетевой невоспитанности. А здесь другое. Здесь этому придается смысл, придается особое значение. С большой буквы пишут с придыханием. Есть даже тусовки большой буквы. Тренеры в основном коучи и менторы. Понятно, что для наиболее циничных это маркетинговый прием. Но остальные как? У них же высшее образование!».

Ладно, пусть писатель будет с маленькой буквы. Но тому, кто прочитает книгу Дмитрия, придется применить к себе массу его критических замечаний, потому что по ходу книги он украшает крупными своей мудрости, плюется сквозь магический кристалл на окружающее действительно лапидарно, задорно и заразительно. И так, что сразу становится понятно. Всё. И сразу. Как надо и как не надо. На примерах. По одному за раз.

Так из большого количества емких коротких набросков рождается его длинный жанр, в котором автор, вернее, как принято говорить в филологических кругах, его лирический герой, беспощаден с позиций здравого смысла и правил приличия. Доходит до полной кристаллизации каждый раз. И всё это не выходя за размеры поста в Фейсбуке.

Со стороны может показаться, что писателями рождаются. Или изводят себя, чтобы им стать. Мучаются. Страдают. Принимают разные вещества. Но Дмитрий является примером воинствующего благоразумия. Не больше одной сальной шутки за вечер, и та в самый раз. Разговоры с партнерами по делу. Встречи по расписанию. Как же наш новый Розанов родился в среде менеджерствующей интеллигенции? Что с ним такое случилось?

Ответ прост, и им я закончу свой краткий рассказ в стиле классического поста Волошина.

Всё дело в практике.

Дима просто писал. Практиковался. Начинал с Фейсбука. Потом вышел на просторы «Частного корреспондента» и стал там, в перепечатке и с минимальной редактурой, нашим любимым автором. Которого хорошо читают. Настолько, что в других изданиях ему стали даже платить за то, чтобы он писал. И он писал! Еще как писал. Всё больше и больше. Лучше и лучше.

И вот, вуаля, книга. Учитесь, дети. Терпение и труд. Внимательный взгляд. Без саморазрушения. С полуухмылкой-полуулыбкой. Вот так, то есть примерно в таком стиле. Поэтому читайте. И пишите! Ваш маленький жанр, кто знает, может стать длинным. Всё дело в практике. И в той части тела – между очками и костюмом, так сказать. И в способности выдержать собственный стиль. Донести мысль. Сказать главное. Убрать лишнее. И опубликовать.

**Иван Засурский,**  
заведующий кафедрой новых медиа  
и теории коммуникации факультета журналистики  
МГУ им. М. В. Ломоносова,  
издатель интернет-издания  
«Частный корреспондент»

## От автора

Я знаю, что никто не читает предисловий. Но мой редактор считает, что я должен его написать, и у меня нет морального права отказать этой профессиональной позиции. Наверное, здесь стоит отразить, о чем эта книга, кто ее целевая аудитория и зачем я ее написал? Знаете, у меня нет ответов на эти вопросы. Многие в нашей жизни происходит просто так, и в ответ на вопрос «почему?» часто честно надо отвечать «потому что». Так и в случае с этой книгой. В течение нескольких лет я записывал некоторые мысли, которые возникали в различных ситуациях.

Очень редко я писал про сами эти ситуации, они не столь интересны, как отраженные ими чувства. Фактически я вел дневник и делал это бесцельно, потому что не мог не вести. Эти несколько лет пришлись на сложный период жизни, наверное, кризисный. Может быть, вы слышали про кризис среднего возраста? Вот это он и был, время, когда мечты сталкиваются с реальностью, и ты уже понимаешь, что не станешь космонавтом. И президентом не станешь, как ни старайся. И вот она уже – старость, совсем рядом. А что делать, если чувствуешь себя на 18, а реально в зеркале видишь серьезного, почти седого мужчину? Такого – немного согнутого ипотекой.

Мне кажется, что это очень интересное время. Болезненное, потому что перемены неизбежны и неизбежно болезненны. Суетное, потому что нет рецептов преодоления кризиса, и каждый выбирается сам, в одиночку. Веселое, потому что жизнь в этот период сводит тебя с такими персонажами и вводит в такие ситуации, какие ты не мог себе раньше представить. Если принять перемены и отдаться им, то ты чувствуешь себя как в ракете, только успевай зажиматься от новых открытий. Если им сопротивляться и цепляться за старые привычки, то тебя ломает и выкидывает на обочину. Впрочем, это мой и только мой опыт, я не хочу показаться гуру или всезнайкой.

У меня весьма специфический взгляд. Несколько лет перед публикацией книги я занимался образованием и обучением, делая это непрофессионально, по призванию. Мне довелось поработать в разных компаниях: от огромных корпораций до маленьких уютных междусобойчиков, от вузов до собственного предприятия. Мой карьерный дребезг пришелся на кризис среднего возраста, усугубил его и дополнил. Это дало возможность посмотреть на жизнь в разных карьерных точках эмоционально, без привычного сейчас расчета. Я сделал много неправильных вещей, и каждая ситуация ценна тем, что зафиксирована в этой книге. Вероятно, и вы их заметите и, может быть, не повторите вслед за мной. Если хотя бы один читатель избежит моих ошибок, я буду считать, что получил ответ на вопрос, зачем я написал эту книгу.

*<https://www.facebook.com/DAVoloshin>*



## Стабильность – это люди

### #стабильность #диверсификация #партнеры

Еще год назад я не мыслил себя вне корпоративной жизни. Ну, то есть в моем идеальном мире существовала какая-то крупная компания. И я занимал в этой крупной компании, может, и не главную, но значимую позицию. Подальше от крупных денег, разумеется. Что-нибудь для души, про людей, про образование. И была такая важность в этой компании. Это было про стабильность, про понимание завтрашнего дня. А еще большая компания была гарантом больших дел. Мне казалось, что чем больше бюджет – тем больше результат.

Я ошибался. Точнее, в конкретно моем случае я ошибался. Стабильность большой компании иллюзорна. Ты становишься заложником случайностей, непредсказуемых решений разных людей. Заложником кадровых перестановок. Заложником неловкого слова и неаккуратного взгляда. Конечно, много людей живут в таких мирах, в мирах больших компаний. И они вполне себе счастливы, они могут мириться со скоростью принятия решений, с логикой их принятия. То же и про масштаб. Да, большая компания потенциально способна на большие дела. Но пока она примет решение, может потерять актуальность и фокус. И ты уже сам исполняешь «пробитое» тобой решение халтурно. Для галочки. Потому что момент упущен.

Наверное, самый большой инсайт от корпоративного мира в мысли, что стабильность – она в диверсификации. То есть для того, чтобы чувствовать себя уверенно, надо не складывать все яйца в одну корзину. Достаточно отрастить три «ноги», три вида деятельности, как все становится гораздо проще. То же касается и масштабных проектов. Как правило, на пересечениях разных видов деятельности рождается новое, масштаб которого существенно больше всех тех рафинированных корпоративных историй. Которые не всегда понятно кому нужны. И способность к интеграции становится важнее способности к синтезу. А умение посмотреть на что-либо с разных точек зрения важнее навыка стратегического планирования проекта.

Сейчас у меня много «ног». Я в команде единомышленников запускаю несколько образовательных проектов. У меня свой edtech-бизнес, который за полгода дал мне столько опыта, сколько я не получил за половину своей карьеры. Я занят прекрасным проектом в МАИ, настолько странным, что он просто обязан получиться. Страшно сказать, я параллельно занимаюсь созданием двух бизнес-акселераторов. Где-то между сном и поездкой на работу пишу статьи. И как-то еще удается консультировать моих дорогих партнеров по бизнесу. Еще полгода назад это было невозможно. Немыслимо. Это было странно даже произносить. Сейчас я чувствую от этого удовольствие.

Дело, безусловно, в людях. Мне очень везет на людей рядом. В каждом из этих проектов, в каждой из этих активностей меня окружает сотня замечательных людей. Переход из той стабильности в стабильность эту подарил мне самое важное чувство. Это чувство доверия и уверенности в своих партнерах. То, чего раньше не хватало. С опозданием, наверное, но я понял. Стабильность – это не должность, зарплата или принадлежность звучному бренду. Это те люди, которые вокруг. Спасибо.

### #сотрудничество #деловаяэтика #опытнымпутем

Есть четыре типа компаний с точки зрения отношения к бывшим сотрудникам. Мне даже кажется, что эти стадии характеризуют не просто зрелость менеджмента и бизнеса в целом, но и его перспективы или устойчивость в моменте проведения такой оценки. Иными словами, посмотрите на то, как компания транслирует ценности по отношению к alumni, и сделайте вывод о сроке сотрудничества. Это не значит, что с компаниями уровня 1 нельзя долго рабо-

тать вместе, но это значит, что риск быстрого прекращения отношений велик. Итак, про классификацию:

**Уровень 1: безразличие.** Характеризуется поговоркой «с глаз долой – из сердца вон». Прямое отражение тактического горизонта планирования. Бизнесу не интересно возюкаться с ушедшими, все мысли о завтрашнем дне и закрытии кассовых разрывов. Компания не имеет выраженной цели, весь процесс сосредоточен на зарабатывании денег. Бонусы и премии сильно разделяют коллектив, что тоже добавляет фана. Сам процесс увольнения рутинный: «помер Максим – и хрен с ним». Отношения сохраняются на уровне бывших коллег, но и только.

**Уровень 2: военный.** Пословица: «Если ты не наш друг, то ты наш враг». Компания, как правило, не имеет своей идентичности, целей и стратегии. И транслирует этот пробел в любого рода конкурентную легенду, в образ внешнего врага. Обычно выбирают игрока рынка покрупнее и создают историю, весьма педалируя нужные факты, о том, как «в таком-то году»... Ну, вы поняли. В этом смысле ушедшие сотрудники рассматриваются либо как «оставшиеся с нами», либо как «перешедшие в чужой лагерь». Черно-белая картинка, как правило, играет плохую службу, и компания теряет большинство контактов с бывшими сотрудниками из-за своей агрессивности. Увольнение потрясающее, уговаривают остаться и рвут баяны.

**Уровень 3: деловой.** Пословица: «Деньги счет любят». Компания уже вышла за пределы «бутербродной тактики», перестала мерить все шаги «на колбасу». Появились общие цели, некоторые начали вкладывать в R&D. Внешне этот этап характеризуется сокращением помпезности корпоративов, иногда даже вместо Басты на сцене выступают свои сотрудники. Отношения с ушедшими строятся по принципу взаимной выгоды, рационально. Фактически пул «выпускников» компании конвертируется в пул подрядчиков, иногда – продавцов. Увольнения проходят сдержанно. «По соглашению сторон» иногда действительно про соглашение, а не про увольнение по инициативе работодателя.

**Уровень 4: партнерский.** Пословица: «Не имей сто рублей, а имей сто друзей». Период наивысшей зрелости бизнеса и HR. Бывшие сотрудники компании рассматриваются и как адвокаты бренда, и как участники реферальных программ. Отношения с ними строятся вокруг общих ценностей и общих воспоминаний, заслуг сотрудников. При этом бизнес таки считает деньги на alumni и вот это все, с удивлением обнаруживая, что они отбиваются. Период евангелизма, сообществ и теплых ламповых посиделок. Увольнения проходят неторопливо, с вовлечением коллег (не путать с мамкающимися эйчарами).

По моей практике, компаний уровня 4 почти что и нет. Крупные импортные игроки разве что. Но кажется, что их регламенты из HQ плохо приживаются в региональных офисах. Впрочем, компаний уровня 1 тоже становится все меньше, работать кому-то надо, людей же все меньше. Так что есть плюсы и есть минусы. Дуализм, как и было сказано.

### **#каргеэтика #ценностикомпании #тактикаистратегия**

Есть три типа организационных культур с точки зрения отстройки от окружающего мира. Первая, с которой я чаще всего сталкиваюсь в консалтинговых компаниях, это «быть как Мак-Кинзи». Подражательная культура, культура карго-культов. А давайте будем писать «клиент» с большой буквы? А давайте будем носить костюмы, все, даже те, кто с клиентами не общается? А давайте по утрам читать газеты, непременно «Ведомости» и непременно 15 минут до начала рабочего дня? Эти и прочие подражания смотрятся весьма забавно. Но они имеют логику. Давайте не выдумывать велосипед, а идти по проторенной дорожке? Логично.

Как только выясняется, что проторенная дорожка не получается (там, где полсотни лет опыта, все по-другому), начинается этап отстройки. Маятник качается резко, и вот мы уже совсем другие. Мы активные, мы жизнерадостные, мы очень, очень другие. Чтобы защитить внутренний мирок, построенный еще, как правило, на харизме одного-двух лидеров, создаются секты. Подкармливать эго можно по-разному, как правило, выбирается конкурент послабее. Мы активные на фоне N-ского заборостроительного завода? Да-а-а! Мы – молодцы! К сожалению, такая отстройка приводит к окукливанию. И постаревшие лидеры, с трудом вымучивая улыбку, пытаются управлять дряхлой конструкцией. Грустно.

Третий этап – это этап фишек. Организация созрела настолько, чтобы признать, что не представляет из себя ничего выдающегося. Но! Но в части продуктов/сервисов/процессов есть изюминки. Складывая эти изюминки вместе, аккуратно пестуя их и рассказывая о них, организация получает ту самую идентичность, к которой стремится. В чем плюс изюминок? Они могут продвигаться разными людьми, разными лидерами. То есть организация как бы делится, становится гибче, устраивает самой себе внутреннюю конкуренцию. Изюминки, как искры, вспыхивают и гаснут. И идентичность организации меняется вместе с этим фейерверком.

К чему это я? Кажется, что начать может каждый. Построить дом, как и построить компанию, может любой. Надо просто аккуратно и много работать. А вот вдохнуть в нее жизнь, сделать так, чтобы она жила без тебя, – вопрос. Тут уже горячечные авралы не работают, тут головой думать надо.

### **#переговоры #стильобщения #деловаяэтика**

Кажется, хорошая идея – учить кратко выражать свое мнение. Аргументированно спорить и подводить итог. Обсуждать результаты и ставить задачи. Это не про менеджмент, а просто про культуру общения. А с чего начинается культура? Правильно, с уважения.

К сожалению, нас не учили уважать время друг друга. А ведь время – это не просто самый ценный ресурс, это еще и параметр оценки эффективности. Ты сделал это за день? Молодец! Ты делал это год? Лопух! И большая часть нашего времени (я имею в виду тех, кто работает преимущественно головой) тратится на общение друг с другом.

Пара примеров. Рассказывает мне дама одна. Заседание кафедры, два часа говорили (120 минут, на секундочку). Тема важная: студенты в открытую забивают на лабораторные. Надо что-то делать, не отчислять же. Спорили, спорили и разошлись. Ни решений, ни результатов – ничего. Хорошие люди хорошо поговорили.

Или вот еще. Тебе пишут, мол, давай, срочно надо поговорить. Почти с боем выдирают у тебя время на звонок. Ты, натурально, раздвигаешь какие-то встречи, отменяешь какие-то звонки. Приходит время – тишина. Не звонит, просто забыл. Может, настроение поменялось? Да, звонок деловой, исключительно по профессиональной теме.

А бывало так. *Давайте встретимся? – Конечно, давайте, а тема какая? – А просто познакомиться. – Подождите, я не очень понимаю этого «просто», о чем говорить-то будем? – Да о чем хотите, ну, расскажите о себе.* Уважаемый человек, а ты думал хотя бы секунду, на фига мне надо ехать куда-то, чтобы там рассказывать о себе? Да, речь снова про профессиональное общение, не собеседование и не свидание.

Конечно, раньше не учили «эффективным деловым коммуникациям». Не было SMART, тайм-менеджмента и календаря@mail.ru. Еще говорят, что ритм жизни был другой. И что поколение X очень отличается от поколения Z своим отношением ко времени. Много чего говорят, но я полагаю, дело не в этом.

Мы просто мало думаем друг о друге. Мы мало друг друга уважаем. Мы хорошо понимаем наши интересы, но редко чувствуем и весьма посредственно формализуем хотя бы в своей

голове интересы другого. Нас этому не учили. Впрочем, жизнь – хороший учитель. Только берет дороговато.

P.S.: Да, это то, о чем я думаю, когда кто-то опаздывает на встречи. И когда опаздываю я.

### **#сотрудничество #тактикаистратегия #деловаяэтика**

Для меня в свое время открытием была мысль, что сотрудничество – это когда одинаково полезно двум сторонам. Ключевое слово «одинаково». Как только кому-то становится чуть более полезно, сразу начинается эксплуатация. Иногда – шантаж и эксплуатация. Почему? Потому что в детском саду, в начальной школе не учат переговорам.

Что делают коллеги из Финляндии? Они много что делают. Но самым важным мне представляется научение презентациям и переговорам. Как кратко и четко выразить свою мысль. Как найти win-win решение. Как сделать это вместе. Вот прямо с детского сада и учат, представляете?

Я приводил пример с переговорами типа «давайте познакомимся» и «вы нам что-то расскажете о себе». Другой канонический пример – это когда на переговоры люди приезжают без переговорной позиции и видения, хотя бы примерного, выгод и рисков сотрудничества. У вас так бывает? Ну, когда на вопрос «а чем может быть это полезно нам?» у собеседника поджимаются губы, и он цедит: «Не знаю, вам решать?»

Забываем, что это просто трата времени. Не обращаем внимания, что это просто неуважением к вам. Это все ерунда, хоть и досадная. Дело в другом: на таком партнерстве далеко не уедешь. Априори. Если твой партнер «на берегу» не думает о твоей выгоде, о твоих рисках, о твоих ожиданиях – это не партнерство, это детский сад. Кто-то в этой системе станет «папой» и будет тащить отношения, кто-то – «ребенком».

Одинаково плохо, если партнеры свои выгоды обсуждают не в терминах «предметной области». Или только с одной стороны. То есть если мы театр, ставим спектакль, то наша выгода тактическая – прибыль (через цену билета и посещаемость), а стратегическая – развитие, изменение людей к лучшему. Забудем про тактику – не достигнем стратегической цели. Забудем про стратегию – быстро потеряем тактический успех. Чудес не бывает.

То же самое в образовании. Переговоры с партнером, которого интересуют только деньги, так же непродуктивны, как и переговоры с тем, кто сеет вечное и доброе. Обе выгоды, обе философии важны в контексте длительного, устойчивого сотрудничества. И когда одна сторона или, что бывает чаще, обе заиклены на одном, получается криво. Недолго и с криками. Иногда со слезами.

Я это к чему пишу? В нашей с вами суматошной жизни на первое место в длинном списке навыков любого специалиста, не только управленца, выходит навык переговоров. Надо не просто развивать умение механистически анализировать информацию о будущем партнере и создавать для него ценностное предложение. Надо еще и развивать в себе эмпатию, пытаться понять своего визави, его чувства и эмоциональные ожидания от встречи с вами, от будущего сотрудничества.

И этому надо учить. Скорее всего – много. Потому что в садах и школах этому не учат. И не скоро начнут – с нашей любовью к централизациям и отчетности. А в вузах уже поздно. А переучивать всегда сложнее, чем учить с нуля.

### **#переговоры #поискрешения #стильобщения**

Меня не отпускает вопрос: как правильно? Дипломатично, улыбаясь, выбирая выражения, делая вид, что все прекрасно? Или открыто, может, и хмуро, называя вещи своими именами? Я про деловое взаимодействие.

Дипломатичнее получается дольше. Пока сформулируешь, пока донесешь, да еще время надо правильное выбрать. Чаю попить, поговорить ни о чем. С другой стороны, отношения сохраняются. Люди тебя любят. Ну, или не не любят.

Прямо получается быстрее. Рубанул правду-матку, резанул, так сказать, по живому. Сказал все как есть. С другой стороны, что-то люди обижаются. И перестают общаться. И даже распускают слухи, что ты скандалист.

Можете мне сказать, что истина между. Конечно, надо быть гибким. Надо использовать оба стиля. Только на практике так не бывает. Природу не обмануть. Прорывается через контроль-то, особенно когда ты любишь быстро и прямо.

Что касается меня, то я не люблю долгих и обтекаемых форм. Пришли решать – давайте решать. Время дорого, давай быстрее. И это иногда получается резковато. Иногда обижаются, и по делу. Поэтому у меня есть правило «подумать».

Когда решение неочевидно, и, импульсивно реагируя, ты точно наломаешь дров, я говорю «стоп». Давай я подумаю? Денек. Все равно ничего день не решит. Это не значит, что весь день я хожу и мощно думаю, считаю решение. Или сию, как тот роденовский мужчина, и даже мухи боятся пролететь мимо.

Это просто время на «устаканить в голове». То ли на внутреннее обоснование уже принятого решения. То ли, и правда, на поиск нового. Это не важно. Важно что твое, уже созревшее мнение будет восприниматься оппонентом более лояльно, чем импульсивное, даже высказанное дипломатичным путем.

Я это о чем? Вне зависимости от стиля аргументации мы чувствуем, насколько позиция нашего собеседника «выстрадана», насколько он в нее верит. И легко прощаем резкость человеку, искренне верящему, и не прощаем обходительность сомневающемуся. Потому что первого будем считать профессионалом, а второго – дилетантом.

### **#стильобщения #ценностикомпании #клиентскийсервис**

Когда нужны правила, когда они вредны? Думаю, на этот вопрос есть очень простой ответ: чем более критична (опасна для людей) деятельность и чем больше людей она затрагивает, тем выше важность правил. Например, при создании ПО никому в голову не придет разрабатывать управляющую систему для АЭС по agile, там будет жесткий водопад. С другой стороны, создавать сайт знакомств по ГОСТ 34 кажется тоже странным.

Или возьмем организации. Я имею в виду организации людей. Коллективы, созданные для решения каких-нибудь задач или достижения каких-либо целей. Обычно задачи эти связаны с зарабатыванием денег, а цели – с победой в конкурентной борьбе на меняющемся рынке. Где в таких организациях место правилам? Везде, где есть рутины, по возможности не связанные с клиентским сервисом или работой с сотрудниками.

Звучит странно, правда? Вовсе нет. Компании, внедряющие правила общения в клиентский сервис, конечно, продвинутые компании. Но еще более продвинутые те, что ищут сотрудников на основании ценностей и объясняют эти ценности всем, с кем коммуницируют. И мне кажется, что те, кто регламентирует общение с людьми любым способом, отличным от ценностного, не достигнут той самой типовой цели. Которая про победу в конкурентной борьбе.

Обычно носителями и трансляторами этих ценностей являются сотрудники HR-подразделения. Хорошо, когда они транслируют ценности самой компании, плохо – когда только свои. Хорошо, когда у них есть процедуры, плохо – когда они не поддерживаются ценностями. Хорошо, когда ценности и процедуры согласованы, плохо – когда они противоречат друг другу.

Я это к чему? Все же ценности первичны. И их стоит как-то вербализировать. По себе знаю, как это сложно. Кажется, что засмеют или покрутят пальцем у виска. Но без них

процедуры становятся выхолощенными. Невозможно разрабатывать правила без ценностей. И неважно, как без ценностей идет разработка ПО. По ГОСТ или в agile. Все равно получится хреново.

### **#деловаяэтика #переговоры #стильобщения**

Вчера была дискуссия о том, как и чему учить будущих технологических предпринимателей. Да, продуктовому мышлению. Да, маркетингу. Да, основам проектирования сложных систем. Да, да, да. И социальные навыки, конечно. Коммуникации, то да се. Но вот одну дисциплину мы явно забыли. И, кажется, она имеет драматически важное значение. И я ни разу не видел ее в программах вузов. Я говорю о деловой этике.

История из жизни. Переговоры с возможным подрядчиком. Ему сообщается, что аналогичные переговоры ведутся с еще несколькими компаниями. И что их цель – получить коммерческие предложения для выбора оптимального. Предмет работы сложный, поэтому для формирования предложения заказчик готов встречаться и разговаривать как угодно много. В разумных пределах. И есть ограничение по сроку: скажем, неделя на сбор предложений и принятие решения.

Первое, что делает подрядчик, – высказывает свою точку зрения на проблему заказчика. Ну так, по-простому. Он же эксперт. Чего тратить время и слушать заказчика? Через час разговоров становится ясно, что проблема немного другая, беседа переходит в более понятное русло. Зафиксировав ожидания заказчика, команда потенциального подрядчика раскланивается. Заказчик ерзает. Что-то забыли? Ах, да! Договориться о сроках и сути следующего шага! Ну, это больше надо заказчику, нехай пишет и уточняет.

Первое предложение было прекрасно. В нем было примерно 20% того, что обсуждали. Остальное – как видит это подрядчик. Вернее, как ему нужно. Тут есть нюанс – каждый из нас живет в рамках своего опыта. Выход за эти рамки сложен, прежде всего – непредсказуемостью результата. А так как непредсказуемость – это страшно, то возникает логичное желание свести решение к известному ответу. Как спросил меня как-то на переговорах один подрядчик: «А у вас точно деньги есть? Насколько вообще серьезны ваши намерения?».

Да, и стоит ли упоминать, что это первое предложение не содержало цен и сроков? Даже примерных. Заказчик в недоумении, пишет что-то вроде «коллеги, весьма удивлен» и «наверное, это я неудачно сформулировал», и настаивает (sic!) на новой встрече для уточнения своих ожиданий. Натурально, подрядчик звонит примерно в 22, на скорую руку и явно ужиная, уточняет эти самые ожидания. И присылает новое предложение, содержащее уже примерно 50% того, что надо заказчику. Разделил риск по-братски, так сказать.

Стоит ли упоминать, что и новое предложение не содержит цен и сроков? Весьма удивленный заказчик пишет, что было бы неплохо все-таки понять «почем», ибо время уже почти вышло. На что подрядчик сообщает, что пришлет предложение с деньгами и сроками вечером дня дедлайна. И, конечно, не присылает. И даже не пишет, что не смог прислать. Просто забил. Бывает.

Я это к чему? Деловая этика – вещь не сложная. Это, в общем, два основных правила:

- будьте пунктуальны. Да, не успеваете, все бывает, сообщите, что не успеваете;
- думайте о партнере. Ваш опыт – это важно, еще важнее – найти компромисс и баланс интересов.

Думаю, что полугодовой курс, который с разных сторон и с разной интенсивностью и разными способами будет обучать этим двум простым правилам, сильно повысит предпринимательский уровень. И – да – сам готов учиться.

### **#тактикаистратегия #деловаяэтика #новыйбизнес**

Такое интересное отношение к бизнесу встречаю. Не понимаю, откуда взялось. Но большинство знакомых мне стартаперов делают его на работе. Ну, то есть они работают и одновременно делают бизнес. В идеале – на ту же тему, на которую работают. Иногда – с теми же ресурсами или клиентами. Звучит странно, да?

Мне кажется, тут есть две истории. Первая: некоторые люди рассматривают работу как социальную гарантию. Не сразу, через два-три года после устройства, может раньше. Все, напрягаться не надо. Много знаю о том, «как дела делаются». И скажите спасибо, что прихожу в офис.

И почему мне так мало платят? Я что, вечно буду получать эти крохи? Вон, Семен, «продажник», ничего не делает, а ездит на такой тачке! Хватит работать «на дядю», надо делать свое дело. Быть Семеном! Ага, вот и первые клиенты под боком. Дело пошло.

И вторая история: будущее страшно и непонятно. Бизнес – это риск. Все это говорят. 90% стартапов не выживают в течение первого года. Правда, где они все, не выжившие? Где эти истории неуспеха? От этого еще страшнее. Может, они массово, как лемминги, бросаются в Москву-реку из окон коворкинга напротив «Красного Октября»?

Ну и потом, все-таки – мне мало платят, но регулярно. А бизнес это хоть и много, конечно, много, но не очень понятно когда. Да-да, из бизнес-плана понятно, что первый ярд я заработаю через три недели. Но... это же бизнес-план для инвестора. В общем, все сложно и пугает.

В итоге обе эти истории с точки зрения посыла прямо противоречат сути бизнеса. Противоречат мотивации предпринимателя. Может, именно поэтому у нас как-то не очень с новым бизнесом? Ведь культура предпринимать – это не только знание маркетинга и бухучета, но еще и этика рискованной деятельности, и уважение к ошибкам? Кто знает.

### **#корпоративы #стильобщения #традиции**

Новогодние корпоративы. Это вполне себе статусный проект, реализация которого имеет свои традиции, скрытые и явные смыслы. В некоторых компаниях подготовка к нему начинается в октябре. Кстати, знающие люди экономят изрядные деньги, бронируя площадку заранее. Я проводил год назад мини-опрос. Интересно было, кому нравится корпоратив. И сразу наткнулся на вопрос: какая именно часть? Логичный вопрос. Я изменил методику, и вот какие цифры в разрезе этапов.

**Этап 1: «Welcome».** Проводится редко, примерно в 20% продвинутых компаний. Суть такая – с утра на входе встречают топ-менеджеры, дарят улыбки и новогодние подарки. В некоторых случаях топ-менеджеров заменяют HR. В особо продвинутых – нанятые девушки неглиже. Этот этап нравится почти всем (85—90%), получить подарок из рук приятнее, чем найти на столе. Отмечается прямая зависимость между качеством подарка и удовольствием от этапа. А также веселостью менеджеров. Был случай, когда менеджеры с утра загрузились шампанским, и этап прошел просто на ура. Душевно то есть.

**Этап 2: «Официоз».** Проводится всегда, так как считается правильным подвести итоги и наметить планы. Если компания большая, то два варианта: или все собираются по кучкам и слушают речь локального лидера, или внимают большому лидеру по ВКС. Иногда задают ему вопросы. В особо продвинутых компаниях лидер записывает свое обращение по видео, и айтишники вкручивают проигрыватель с обращением в start up скрипт ОС. Считается хорошим тоном не говорить о плохом, но бывают и сюрпризы. Поэтому слушают, как правило, все, но вполуха. Нравится сей этап 5—10%.

**Этап 3: «Фуршет».** Нравится примерно половине опрошенных. Следует сразу за Этапом 2, обычно в том же месте. Кстати, это может быть и объяснением слушания вполуха. Накрытые столы и бутылки отвлекают. В продвинутых компаниях этап завершает концерт какой-нибудь звезды, или звезды выступают в процессе приема пищи (что хуже: многие говорили, что им неудобно есть, когда человек работает на сцене). В особо продвинутых компаниях делают салют, фейерверки и прочие красивые штуки. Замечено, что появились компании, не одобряющие алкоголь на фуршете. Выявлена прямая зависимость между наличием алкоголя и одобрением этого этапа. Оно колеблется от 30 до 60%.

**Этап 4: «Пьянка».** То, ради чего все и собрались. Процент одобрения близок к 100. Так как это последний этап, то все занятые семьей уже срулили. Как правило, проходит по кабинетам и по подразделениям. Разбиваемся на кучки, откупориваем водочку (с). Замечено, что некоторые продвинутые компании стали запрещать такие вещи. Но, что характерно, получается фигово. Традиция новогоднего корпоратива в виде «стол в своем отделе», с празднично нарезанной докторской колбаской, сильна. Как правило, способствует улучшению демографической ситуации. Отмечено, что браки, заключенные впоследствии и вследствие корпоратива, разваливаются примерно в 75% случаев в течение двух лет. Что не сильно отличается от общей статистики.

### **#синдромхалка #деловаяэтика #стильобщения**

Есть такое явление – синдром <название крупной ИТ-компании>. Назову его условно – синдром Халка. Давным-давно у меня был опыт прохождения там собеседования. И я своими глазами увидел проявления этого синдрома. Представьте: овальный стол, четыре или пять человек за ним. Три собеседующих, один собеседуемый. Собеседующие за ноутбуками, видны только макушки. Они все multitasking, но собеседуемый об этом не знает. Он напряжен, и у него нет ноутбука.

Так проходят многие встречи в организациях, подверженных синдрому Халка. Все участники за гаджетами, ноутбуками, разговаривают, не видя глаз друг друга. Особую пикантность добавляют обклеенные ноутбуки, как раньше были чемоданы. Города, компании, ивенты. Со стороны кажется, что эти люди – торопящиеся перелетные птицы. Присели, поклевали в ноутбуках и снова улетели. За новой наклейкой.

Я раньше тоже был подвержен синдрому Халка. Сейчас я выздоравливаю, у меня стойкая ремиссия. Я стараюсь на встречах не трогать телефон вообще. Сложно было первые пару месяцев. Руки так и тянутся, люди на другой стороне гаджета обижаются. Все же привыкли к мгновенной реакции. Следующий мой шаг – перестать трогать телефон на конференциях. Сидеть и внимательно слушать, не важно где: в президиуме или в зале.

Думая о синдроме Халка, я поймал себя вот на какой мысли. Признаки богатства и свободы изменяются. Внимательно слушать собеседника, не утыкаясь в девайс, – это заслуживает уважения. Как свой успешный бизнес или как изобретения, хорошие статьи. Надеюсь, что когда-нибудь мы будем бороться с этим синдромом, как с курением. И пользоваться гаджетами на встречах будет немодно, даже неприлично. Как выпускать дым в лицо собеседнику.

### **#стильобщения #деловаяэтика #сотрудничество**

Недавно встречался с человеком, который приехал из долины. Наш, эмгэушный, уехал работать в Штаты много лет назад. Сейчас вернулся и думает поработать в стране. Советовался,

где, как и когда ему стукнуться, чтобы получить работу по душе. Сам он образованец<sup>1</sup> или около этого. Мы говорили час, я попытался рассказать о возможных вариантах. Один из них, мне хорошо известный, он уже попробовал.

Я, говорит, послал отклик на вакансию. Тишина. Я, говорит, привык, что хотя бы идет автоматическая отбивка вроде «спасибо за обращение, ваше CV очень важно для вас». А тут, говорит, тишина вообще. Звоню по телефону. А тебя не могут соединить с HR вообще. Попросят фамилию и имя сотрудника. И нет возможности понять, кто отвечает за вакансию. И даже руководителя того, кто отвечает за вакансию, не вычислить.

Он, как привык, пошел прямо в офис. Говорит, что в Штатах, по крайней мере в долине, по крайней мере в ИТ-компаниях, так делают. Ты приходишь, там есть дежурный HR, который проводит экскурсию и рассказывает о вакансиях. Я сразу вспомнил инфокиоск с вакансиями на входе одного из заводов в Екатеринбурге. И опцию по автоматической записи на собеседование.

Оказывается, в офисе этой компании (а надо сказать – тоже ИТ) ну нет такого сервиса! Он был так удивлен. Представляете, говорит он мне, они просто никого внутрь не пускают. Я, говорит, и просил, и показывал CV, а нет, не хотят. Может, говорит, это какая-то секретная организация? Может, там HR работают особые, тайные операции и все такое? В общем, не пустили мужика, CV так и не ответили. Зато дали конфетку на ресепшн.

Ничего я ему не мог сказать. Что-то у нас есть такое в культуре. Как будто репутация и имидж на рынке для нас не важны. Как будто жить планируем вечно. На письма не отвечаем, на звонки не реагируем. На встречи опаздываем или вовсе не приходим. В глаза порой врем, и даже хвастаемся этим иногда. Грустно это все. Как театр начинается с вешалки, так и бизнес начинается с этики. Впрочем, я, наверное, наивен.

### **#рекрутинг #переговоры #ценностикомпании**

Говорят, что с годами свидания начинают походить на собеседования. На мой взгляд, верно и обратное: собеседования начинают походить на свидания. Давно ушли в прошлое описания вакансий. Теперь важно совпадение ценностей и интересов. Функциональные обязанности? Забудьте, мы же взрослые люди. Какой смысл брать профессионала и говорить ему, что и как делать. Сам придумает.

Раньше я испытывал иллюзии в отношении рекрутинга. Мол, это формализуемый процесс, есть выделенные этапы, и любая домохозяйка... ну, вы поняли. Сейчас я так не считаю. Это искусство. Чистой воды творчество. Продать человеку мечту? А? Как вам? Продать компании образ. Еще круче? Совместить во времени и пространстве две полярные вещи: лень и амбиции. Это ли не про свидание?

А этап поиска? Это же про интуицию, это же про дикую конкуренцию, где уже не победить типовыми способами. Сорсинг? Дежурство на НН? Да ну, что вы! Личная база контактов, поддержание ее в актуальном состоянии. Знать, когда у потенциального кандидата день рождения кошечки. Предчувствовать его весенний спад настроения, чтобы сделать предложение.

И, конечно, предложения. Офферы. Я навсегда запомню «а еще у нас есть печенки». Собственно, рекрутер не является стороной переговоров при оффере. Но то, как они влияют на прочие стороны, – это чистая романтика. Какие бывают аргументы, какие иногда возникают варианты. Энергии, добавленной к офферу, было бы достаточно для организации трех свадеб.

Пожалуй, собеседования стали походить на свидания. Со всем уважением к труду рекрутеров хочу сказать, что это прекрасно. Нет ничего хуже унылого разговора а-ля «почему вы

---

<sup>1</sup> Образованец – здесь: человек, профессионально занимающийся образованием, работающий в сфере образования.

хотите работать в нашей организации?». И по мере роста в компании уровня рекрутера и рекрутинга все больше внимания уделяется тонким материям. Что вызывает восторг.

### **#деловаяэтика #тактикаистратегия #опытнымпутем**

Хочу про консультирование пару слов написать. Так бывает, что просят выразить мнение. Устно, письменно. Посоветовать или сделать документ. Это прямо такой этап профессиональной карьеры. Ты известен, к тебе обращаются. Приятно, да. Попробую обобщить некоторый свой опыт в этой теме. Пятничные лайфхаки, так сказать.

1. Первый раз – бесплатно, дальше за деньги. Устоявшаяся практика в том, чтобы за свои временные затраты просить заплатить. Если это не любовь или дружба, разумеется. Заказчик часто пытается первый раз растянуть на месяц, три, полгода. Будьте сильными, говорите «нет».

2. Крупный заказчик – сложный заказчик. Всегда. Чем больше и богаче компания, тем больше геморроя. По деньгам отожмут, за документами набегаешься. Исключение – если топ-менеджер твой друг или родственник. Но это уже не про консультирование.

3. Устоявшегося прайса нет. Это может быть 500/час, а может – 500 000. Рублей. Больше не видел. Все зависит от боли заказчика и твоего умения (опыта) ее гарантированно полечить. Как правило, все индивидуально, поэтому это история про «верю/не верю».

4. Заказчика нужно выбирать. Не бойтесь говорить «нет». Если тема не ваша – отказывайтесь. Если коммуникация некомфортна – отказывайтесь. Лучше не заработать, чем получить негативную карму. На рынке и так полно шарлатанов.

5. Работать только за деньги нельзя. Если сотрудничество не интересно или тебя не развивает – не идите в него. Ничем хорошим не кончится. Будут только обиды и претензии, с двух сторон.

### **#сотрудничество #клиентскийсервис #опытнымпутем**

Так получилось, что за последние полгода несколько компаний обратились со странной просьбой. Они хотели менторинга. Я начал выяснять, что это за странный зверь. По сути, это просто возможность «постучаться» о тебя, получить какую-то часть твоего опыта в виде советов. Я смотрю на эту активность с большим скепсисом, но решил попробовать и поиграть в это. Многие мои знакомые так делают, вот и я. На примере трех компаний обратил внимание на некоторые закономерности, хочу поделиться:

1. Никто (по моей выборке) не думает о клиенте. То есть презентации делают правильные, слова пишут возвышенные, а реально – нет. Мы всегда начинали с профиля клиента – кто он? Мне повезло в том, что компании все B2C, и клиента можно и визуализировать, и дать ему имя, и как-то даже пожить с ним. После этих нехитрых действий в двух из трех случаев менялась модель бизнеса. Не в смысле – происходил переход в B2B, но продажи и продукт становились другими. Это самая приятная часть менторинга, когда твои «подопечные» начинают видеть и даже общаться со своим будущим клиентом.

2. Стартапная «культура» сильно портит. Как выяснилось, есть шаблоны всего: целей, миссии, бизнес-планов, даже правильных команд. Seriously, есть лучшие практики в части формирования команд с определенными скиллами под определенных инвесторов. Кажется, что часто телега встает перед лошадью, и проекты упаковываются под инвестиции, и сам по себе этот процесс и есть основной бизнес. В этом случае пользы от менторинга никакой, ну разве что пригодится ментор-упаковщик. Особенно доставляет, когда понимаешь, что тебя привлекли в качестве ментора просто как часть правильной упаковки проекта. Чтобы твою рожицу показать потенциальному инвестору в презентации.

**3.** Если под менторингом понимаются завтраки раз в неделю с умным видом – он не работает. Если под менторингом понимаются выступления соло перед командой проекта – он не работает. Ментор должен стать на время частью команды – активной, формирующей смыслы. И если это не получается, если ценности или подходы ментора не попадают в аналогичные команды – надо сразу прекращать. Важной парой моих ценностей есть работоспособность и пунктуальность. Команды, которые я менторил, выполняли «домашние задания», причем к определенному сроку. Это мое условие и мои правила. Если команда в течение некоторого времени не выполняла задания, или выполняла на «отвали», или валила сроки – я прекращал работу. Не потому, что они плохие, а потому, что стать частью – это когда ты принял их ценности и задачи, а они – твои.

**4.** Менторинг не должен приносить деньги. Вообще, меркантильные отношения в менторинге противопоказаны, он смещается в область консультирования со всеми вытекающими. Ментор должен получать что-то, что ему интересно в плане собственного развития. Что угодно – от опыта до пиара. Это не значит, что в какой-то момент команда не может отблагодарить ментора (а я знаю такие кейсы!), но на входе договариваться о стоимости часа или доле мне кажется неправильным. С другой стороны, эти выгоды должны быть явно проговорены, без четкого понимания всеми сторонами плюсов сотрудничество получается недолгим.

### **#трансформации #опытнымпутем**

Если говорить о переменах, то есть три вида трансформаций организации: открытая, скрытая и ложная. Открытая – это как операция: хирург пришел, надел перчатки, достал скальпель – и вот мальчик превратился в девочку. Наверное, это самый распространенный тип организационных изменений. Тут есть нюансы, правда. Вопрос в том, кто держит скальпель, вопрос в том, как режет. От этого сильно зависит успех и выживаемость пациента.

Бывает, что хирург – консалтер или советник. Разрезы в этом случае получаются не там и не те, из-за попыток сбалансировать все интересы из-под ножа выходит чудо-юдо, недочка и недомальчик. Бывает, что нож доверяют приглашенному менеджеру. Если собственник поддерживает трансформацию, то все проходит быстро и просто, по стандарту. Если собственник на ходу меняет позицию, долго принимает решения и вообще хочет быть для всех хорошим – пациент тихо умирает, потери списывают на хирурга.

Скрытые изменения – это когда в компании заводится неформальный лидер со своей точкой зрения на правильность жизни. Обычно с ним никто не хочет связываться, и у него луженая глотка. Эта трансформация – как вирусное заболевание. Я видел разные забавные кейсы, например, бизнес-процессы были выстроены под бухгалтерию. Или, бывает, айтишники захватывают власть и тогда при принятии решения о релизе не учитывается мнение бизнеса. Обычно все приходит к открытой трансформации, приглашается хирург.

А бывает, что скрытая трансформация производится эдаким визионером. Не совсем, правда, понятно, почему этот визионер не у руля и не трансформирует открыто? Я слышал много историй на этот счет: и как один маркетолог поменял корпорацию, и один продавец, и один ивентщик. Думаю, что это – городские легенды. И хороший способ удерживать романтических маркетологов, продавцов и ивентщиков. Впрочем, если есть годы и десятилетия... кто знает?

Ложная трансформация – это кампанейщина. Обычно произносится какое-то слово. ISO 9000! SCRUM! 6 sigma! Lean! PM! Еще какие-нибудь придумайте. Дальше на глазах абсолютно обалдевших новичков (и под циничные смешки бывалых) развешиваются плакаты. Проводятся мероприятия. Раздаются интервью. Приглашаются эксперты и проводятся тренинги. В особо запущенных случаях создаются подразделения трансформации. Туда приходят консультанты.

Пишутся стратегии. Все при деле. Я бы сравнил эту трансформацию с грибком. Вроде есть, чешется, ну и ладно.

О чем это я? Трансформация – рискованная штука. Надо десять раз подумать. Надо взвесить риски. Надо поработать с командой, убедить или убедиться не делать. Но уж если вошел в процесс – фигачь быстро и точно. Не жмурься, будь сильным. На ночь коньячку хлопнул, с утра встал, улыбочку надел – и к столу, оперировать. Только так, на мой взгляд.

### **#деловаяэтика #клиентскийсервис #сотрудничество**

Когда-то я работал в большой компании. Вспоминая об этом, я испытываю разные эмоции. И есть одна вещь, которой я не горжусь. Вот от слова совсем. Это – отношение к сотрудничеству с небольшой компанией. Отношение, прямо скажем, свысока. Каждый раз примеряя должность исполнительного винтика большой компании, я бью себя за это по рукам. Но сделать ничего нельзя – атмосфера-с. Сложно быть большой компанией и не быть великой. Без пафоса сложно. Каюсь.

Сейчас, посмотрев на это с другой стороны баррикады, смею заявить, что это тотальная проблема. Проблема сотрудничества и проблема партнерских отношений. Кажется, что малый бизнес в нашей стране надо поддерживать несколько иначе. Может, обязать Газпром все небольшие компании представлять как свои дочки? Или сделать специальный курс по толерантности для сотрудников крупного бизнеса, со сдачей экзаменов и всем таким? Или комиссию по этике учредить с широкими правами?

Потолкавшись как представитель нескольких небольших бизнесов, я хочу предложить коллегам несколько советов. Поверьте, с самыми добрыми намерениями:

**1.** Сам факт сотрудничества с великим ХХХ НЕ увеличивает маржинальность моего проекта. Скорее наоборот, так как вы генерите много головняка по оформлению странных бумажек и отчетов. И разрешение использовать логотип НЕ дает скидку. Благодарственное письмо НЕ освобождает меня от налогов, даже если оно от ФНС. Может, просто не будем обсуждать дисканты в связи с такими поводами?

**2.** Нет, я НЕ получу в будущем больше контрактов, если буду транслировать рынку, что делал для вас проект. Всем, в общем-то, плевать. Я получу больше контрактов, если буду бегать как подорванный, угадывать ожидания клиентов, не факать сроки и делать клевые презы. Мои будущие доходы – это следствие моего умения продавать. Давайте не будем обсуждать скидки и по этому поводу.

**3.** Вы, великий ХХХ, у меня не один. Я очень вас люблю, но странно в 22 вечера приглашать на встречу – завтра с утра. В ваш офис, разумеется. И искренне недоумевать, когда я отказался. ДА, есть другие планы. Мы все стараемся сделать как можно лучше. Давайте как-то заранее. Давайте без авралов. Все бывает, понимаю. Но как это неприятно, когда из-за такого отказа рвутся почти подписанные контракты. Хотя, может, и к лучшему. ДА, наверняка.

**4.** Условия договора изменяются зеркально. Удивлю, но если увеличивается объем работ или сокращаются сроки, то может вырасти цена или снизиться качество. Как это – мы так не согласны? ХХХ, жизнь так устроена. ДА, мы не будем обманывать и уверять, что за эти же деньги можно в два раза быстрее. И не надо хитро улыбаться и шепотом намекать, что уж мы-то там заложили. ДА, процентов 10—15 заложили. 50 совесть не позволяет. Представьте себе.

Что я хотел сказать? Партнерство – это доверие и уважение. Самый большой риск заказчика – получить недовольного исполнителя из-за некорректного отношения к условиям партнерства. А еще дело не в размере. И маленькая компания может быть великой. И большая – жалкой. Так вот.

### **#корпорации #деловаяэтика #сотрудничество**

Есть устойчивое мнение, что корпоративный подход к ведению дел – это зло. Мол, он убивает инициативу и фан, драйв и прорывные идеи. Иными словами, понятие «корпорация» противопоставляется понятию «развитие». Наверное, это исключительно национальное что-то. Я, наверное, соглашусь с этим подходом, но при условии уточнения, что понимается под «корпоративным подходом». Иными словами, попробую сформулировать, какое поведение, какие признаки на самом деле убивают фан и хочется бежать подальше от таких проявлений. Мне кажется, что я что-то об этом должен знать. Итак:

**1. Разрывы в коммуникациях.** Кто-то что-то знает и не говорит. Хуже – ему сказали не говорить. Или ты кому-то что-то сказал, а это моментально переврали. Хуже – пустили сплетню. Когда собираются несколько человек и обсуждают «за глаза». Это то, что называется словом «мутно». И еще когда говорят не прямо, а вокруг да около. Когда «ни слова в простоте». Когда простые, в общем-то, мысли камуфлируют пафосом и обобщениями. А если это происходит на уровне стратегии? Я помню, как некоторое время назад в одной крупной компании запускался некий интернет-сервис. В стране было еще два аналогичных, и казалось разумным послушать мнение этих специалистов. Ан нет, не послушали, начали выдумывать велосипеды. Почему? См. пункт 2.

**2. Деление людей на «белых» и «черных».** Знакомьтесь – это Вася. Вася мой друг (или Васю присоветовал мой друг). Да-да, мы пригласили Васю потому, что он хороший человек, и потом придумали ему задачу. Может, Вася не очень хорошо справляется с задачей. Ну и что? Зато Вася лоялен и послушен. Зато Васей можно управлять и быть хорошим в глазах Васи. И Вася – «белый», ему можно доверять. А другие – «черные», понабрали, понимаешь, по объявлениям. Мы им не доверяем, они не свои. Их можно загрузить работой, а можно повесить на них всех собак. Как угодно, главное, чтобы свои не страдали. И что бы «черный» ни делал и ни говорил, аргумент вроде «а Вася недоволен» будет ключевым. Потому что центральный вопрос – не результат, а отношения и лояльность. А еще сложно работать с профессионалом, он задает неудобные вопросы. Потому что п. 3.

**3. Непрофессиональное поведение.** Собственно, что люди собираются делать в компании? Правильно, зарабатывать деньги собственнику, попутно зарабатывая их себе. Понимание этой простой мысли формирует профессиональное поведение. Непрофессионально – вывалить на коллег эмоции, профессионально – нейтрализовать проблемы, предлагая решение. Непрофессионально – сплетничать, профессионально – открыто и аргументированно выражать свое мнение. Черт, непрофессионально нарушать обещания, факапить сроки, не отвечать на письма и вот это все, что так часто ассоциируется с корпорацией в плохом смысле этого слова. Непрофессионально тратить лишние деньги, непрофессионально планировать без плана, непрофессионально обосновывать стратегии своим мнением и так далее. Все это хорошо знакомо, и причина этому – п. 4.

**4. Отсутствие уважения/доверия.** Центральное место любых отношений. И основная проблема «корпоративных структур». Безотносительно к масштабу компании, «корпорацией» может быть и оошечка из трех человек. Если нет уважения – все пропало. А вот оно как раз формируется сверху. Культура уважения или культура доверия – это ценность, транслируемая топ-менеджментом. И, в общем, обычно это не сложно. Не сложно выйти и сказать: «Ребята! Мы здесь собрались, чтобы сделать вот этот охрененный сервис!». Но это когда и правда ради этого собрались. А когда собрались, например, бабла попилить? Когда декларируемые цели (и ценности) отличаются от реальных? Люди же не полные лохи, они же чувствуют отличие. А значит что? Значит – не доверяют, раз вешают лапшу на уши. А значит что? Значит – не уважают. А зачем тратить энергию на того, кто не уважает? Можно же просто отбивать номер. Какая на фиг инициатива, что ты?!

Я бы, на самом деле, не стал бы говорить, что такое поведение присуще исключительно корпорациям. Да, конечно, чем больше структура, чем она богаче, тем больше разных людей с разными интересами. С другой стороны, чем больше и богаче структура, тем больше там профессиональных людей, с которыми интересно и у которых можно учиться. И, в лучшем случае, наличие этих самых людей снижает сложность корпоративного мира. Поэтому, видимо, «корпоративное поведение» – это вовсе не мера размера компании, но определение доли людей, не живущих в отношениях уважения и доверия.

### **#каргоэтика #стильобщения #корпорации**

Каюсь. Раздражает, когда пишут слова с большой буквы. Нет, в начале предложения – нормально. Слово «Родина» или «Бог» – тоже с пониманием. А вот «Цель», или «Жизнь», или «Смысл» – бесит. Это даже не капсом, это хуже. Потому что капсом – это от невоспитанности. Сетевой невоспитанности. А здесь другое. Здесь этому придается смысл, придается особое значение. С большой буквы пишут с придыханием. Есть даже тусовки большой буквы. Тренеры в основном коучи и менторы. Понятно, что для наиболее циничных это маркетинговый прием. Но остальные как? У них же высшее образование!

Я помню, лет восемь назад меня приглашали возглавить небольшую консалтингово-тренинговую компанию. Нишевую, бутиковую, но с претензией. У нас тогда не получилось, ну и ладно. Что я заметил? Есть такая книжка «Золотые правила Гарварда и McKinsey». Одно из правил – слово «клиент» надо писать с большой «К». Почему? А чтобы команда проникалась духом уважения к заказчику. Ну, наверное, нормальное правило. Выстраданное, наверное. Столетней историей, традициями. Но в суровых реалиях отечественного бизнеса оно смотрелось чужеродненько.

Менеджер Сергей приехал из далекого города за Уралом. Ему 19 лет, он учится на втором курсе коммерческого вуза. Учится редко, в основном копипастит курсачи из Сети. Да, через четыре года он станет дипломированным экономистом. А сейчас у него хорошая работа в бутиковой тренинго-консалтинговой компании. Он начинает утро стоя у телефона, это холодные звонки. Да, начинать надо по колокольчику. И писать follow up надо. И в письме обязательно «Клиент» – с большой буквы. Иначе оштрафуют, и менеджер Сергей окажется без ужина и завтрака. Буквально.

Это карго-культ. Конечно, он. Только в случае с большими буквами он еще замешан на псевдофилософии, псевдопсихологии и даже псевдорелигии. И когда я пишу, что меня бесят такие тексты, где с большой буквы, то я лукавлю. Нет, не раздражают. Мне, наверное, стыдно за этих людей. Которые бездумно подражают, чаще всего – шарлатанам. И носятся с карго-культом. Каюсь.

### **#корпоративныеинновации #стартап #тактикаистратегия**

Пару слов про корпоративные инновации. Тема модная. Коллеги дружно бросились фонды делать. Ну понятно, попросили. Следующим шагом – что? Примерно половина сделавших фонды начнет думать про пайплайны. Про воронки проектов начнет размышлять. А значит скоро-скоро нас ждет вал конкурсов. Разнообразных, но перечислимых видов. От онлайн-развлекаловок типа «федеральный портал» до гастролирующих по принципу «шапито». С разными условиями. От «пройди бесплатное обучение» до «получи грант в 25 млн и завтрак с олигархом». И все это будет отраслевым. Биотехмедблокчейнфинтех. И животноводство. Скоро на всех экранах.

Скажу странную вещь. Но страна у нас маленькая. Нет-нет, не бегите читать новости. Все нормально, за ночь границы не уменьшились. Может, даже слегка подросли. Маленькая у нас страна предпринимателями. Стартапами небольшая. Есть группа лиц, условно называемых грантоежками. Они неперемные участники всех конкурсов/инкубаторов/акселераторов. Для целей инвестиций и/или поглощения практически бесполезны. Ну, если только ваша компания не планирует масштабировать бизнес по получению грантов. Такая группа лиц – примерно половина всех проектов. Еще четверть – те, кто сами с усами. Они потихоньку делают себе дело на свои или заемные и не отсвечивают. И еще четверть – это настоящие клиенты конкурсов и вот всего этого. Буду оптимистичен: таких проектов во всех отраслях в лучшем случае сотен пять на страну в год.

А теперь представим, как на эти пять сотен начинается охота представителей крупного бизнеса. Только у меня одного звучит «Охота на волков»? И каждый норовит догнать и дать денег! Логика же корпоративная. Фонд сделали? Да. Пайплайн нужен? Ask! Так давайте раскидаем приманку в крупных суммах в рублях, и сами набегут. Чего суесться-то? Дальше понятно: перекормленный кэшем проект мрет или перемещается в разряд грантоежек. Корпорация списывает убытки, сетуя на низкую предпринимательскую культуру в стране. Директор корпорации со словами «тут надо бы институциональненько» год за годом сокращает бюджет конкурса, режет потихоньку ФОТ фонда. Через пять лет восстанавливается статус-кво. Смеркалось, в общем.

Почему так происходит? Потому что надо идти? от задач. Есть, скажем, бизнес. Госкорпорация какая-то. Внутри нее есть планы, перспективные направления. Вот будет прекрасно, если бы начать бы выстраивать пайплайн оттуда, от заказа добывающих подразделений. Для начала организационно продумав, как встраивать стартапы и бизнесы в свою машину. Может, проще будет не встраивать, а развивать отдельный такой гринфилд? Чтобы не удушить в объятиях. Или продумать методу трансфера и внедрения технологий поглощаемых компаний. То есть пойти от печки. Тогда и гранты будут не нужны. Потому что за ради простой и понятной схемы участия в бизнесе большого партнера многие маленькие предприятия в лепешку разобьются. Совершенно бесплатно. То есть – даром.

### **#деловаяэтика #стильобщения #переговоры**

Люди загружены. Очень загружены люди. Я слышу эту фразу пять раз в неделю. Крупная компания пригласила пообщаться. Прекрасно поговорили, только странно, что из четырех человек на часовую встречу пришли три, при этом двое ушли через 15 минут. Дела, все дела. Ну ничего, вырулили в практическую плоскость, написал по итогам встречи два предложения. Очень их кое-что заинтересовало. В образовании, да. И тишина. Две недели, три. Даже ответа на письма нет. Спрашиваю у пригласившего, мол, живы? Да, говорит. Но очень загружены.

Или другая история. Общаюсь с генеральным директором крупной ИТ-компания. Ну очень крупной. И разные темы обсуждаем, даже корпоративное обучение. «О, – говорит, – как интересно. Какой, – говорит, – у тебя есть чудесный товар». Я польщен, да. И рисую ему еще четыре-пять вариантов. Он звонит своему помощнику и просит быстро-быстро состыковать меня с правильными людьми. Ок, начали стыковать. С замом познакомили. Зам – с директором управления, тот – с директором департамента, тот – с руководителем направления. И этот руководитель назначил получасовой колл через две недели. Потому что очень загружен. Очень.

А еще классная история, когда авралы. Очень крупная и красивая корпорация. Заключение контракта, учим. Создаем смыслы. И так получилось, что наша активность связана с предоставлением информации заказчиком. Мы и так и эдак. И письмом, и звонком, и встречей. Ну никак. Предоставляют с недельными задержками. И потом так – бац, встречаемся с их начальником. Я говорю, мол, Сергей Семеныч, сроки пролюбили. А что так, спрашивает. Да вот,

не дают ваши информацию. Вроде же вам это надо, нет? Или я что-то не так понял? Вздохнул он, и говорит, что понимает, но люди загружены. Очень загружены.

Что это все означает? Три вещи:

1. Не фиг лезть к заказчику и в проект, если он реально не подпрыгивает от желания. Во всех других случаях сольется. Ты напишешь кучу бумаг, презентаций. А тебе даже не ответят на письмо;

2. Коли вошел в проект, то будь готов, что заказчик сольется в процессе. Приоритеты изменятся, куратора уволят, просто руководство забудет. Будь готов списывать убытки;

3. Рано или поздно все эти загруженные придут к тебе устраиваться на работу. Или тебя попросят о рекомендации на них. Не миндальничай и дай себе волю, скажи, что думаешь. Может, ты сможешь этим страдалцам? И они не будут так больше загружены. Ничем.

### **#коммуникации #репутация #деловаяэтика**

Удивительное качество. Поразительное свойство. Какая-то тотальная недолюбленность. Какая-то объемно недооцененная самооценка. Социальная трагедия. Я сейчас о партнерских отношениях. 70% контрактов в B2B – это история про неравные и неадекватные коммуникации. У меня деньги – я отрываюсь. Я исполнитель – унижен и оскорблен. И ведь все уже по десять раз менялись ролями. То я заказываю, то у меня. И рынок узкий, все знают всех. И репутация отстирывается долго. Ан нет, хлебом не корми, дай погнобить. Ну как же так?

Обратите внимание на стиль общения в отношениях «заказчик – исполнитель». Вот вы сейчас заказчик, например. Как долго отвечаете на письма? Как емко даете обратную связь? Как обсуждаете проект, насколько вовлеченно? Вы понимаете, что это ваш проект? И что исполнитель, даже самый лучший, тоже имеет мотивацию? И он может весьма успешно загадить вам результат, формально выполнив контракт? А что он расскажет на рынке? Кто с вами потом будет иметь дело? Деньги, конечно, не пахнут, но все чаще и чаще я слышу от партнеров «с этими дела иметь не будем». Потому что все друг друга знают. Потому что деревня, пусть и большая.

А исполнитель? Обратите внимание на свою коммуникацию. Зачем это подобострастие? Почему все мои, не лучшие идеи вы берете «на карандаш»? Поспорьте уже со мной! Я же плачу деньги не только за формальный результат, но и за возможность «постучаться друг о друга». Может, я как-то не так объясняю? Давайте попробуем немного отойти от требований контракта. Потому что так будет в итоге лучше. Да, когда писали контракт, были немного не в теме. Признайте это вместе с нами. Ну зачем вы опять киваете? Что за азиатчина? Я помню про скиффов, но мы же в костюмах и в офисе, а не в поле и на конях. Эх, бесполезно. И не хочу я в сауну, мне работать надо.

Мне представляется, что основной драйвер роста производительности труда кроется в налаживании коммуникаций. Вообще, везде и всегда. Станки – это, конечно, хорошо. Цифровизация там, эджайл и вот это все. Но, братцы, коммуникации не могут быть настолько кривыми. Мы же тупо идем в разные стороны. И даже не задумываясь играем роли заказчика и исполнителя, делая это весьма нецивилизованно. В этом есть вина исполнителя – надо чаще отказывать «плохим» заказчикам, воспитывая рынок. В этом есть вина заказчика – надо больше вовлекаться в проект, не доверяя экспертизе исполнителя. И все мы можем и должны учиться деловой этике. Вот ведь. Опять учиться. Опять про образование. Что не пиши – про одно выходит.



## В большое дело надо верить

**#ненормированныйтруд #всегданасвязи  
#какстолетназад**

150 лет назад в России люди работали 14—16 часов в сутки, шесть дней в неделю и без отпуска. 100 лет назад люди в России работали поменьше, 11 часов, а дети и женщины – 10. С одним выходным и без отпуска. Не расстраивайтесь за нашу страну, во всем мире было примерно так же. А затем продолжительность рабочей недели стала снижаться.

В XX веке длительность недели в среднем упала с 60 часов до 40. Появились разные ништяки, главным из которых стала оплата переработок. И обязательные отпуска. Сейчас в целом тренд продолжается. Длительность сокращается, особенно быстро в социалистической Скандинавии. Думаю, что целевое значение – 20 часов. После чего начнет меняться само восприятие работы.

Что я имею в виду? Не секрет, что монотонный труд постепенно вытесняется творческим. То есть экономический предел производительности труда человека достигнут, и там, где это произошло, ему на смену приходят роботы. И как раньше массово люди перемещались из деревни в город (читай – с поля на фабрику), так и сейчас массово с производства в сферу услуг, профессионального сервиса.

В случае с сервисом понятие рабочей недели или рабочего дня, как правило, меняется. Я про хороший сервис, разумеется. Ты всегда готов его предоставить, и ты всегда немного работаешь. Может, много отдыхаешь, но все-таки немного работаешь. Ты можешь быть дома, на пляже, в автобусе. И везде работаешь, обмениваешься информацией, думаешь, решаешь и тому подобное.

И если посчитать, то получится забавно: да, у тебя формально 40-часовая рабочая неделя. Но реально ты работаешь 10—14 часов в сутки. Ты не приходишь на завод по гудку, это правда. Но ты все время на связи, ты все время сервис. Да, изменился антураж, повысился комфорт. Но с точки зрения длительности – все осталось прежним. Не так ли?

**#команда #лидерство #результативность**

Наверное, есть несколько критериев, которые отличают работающий коллектив от иного. Под иным подразумеваются разные варианты: отбывающий номер, выживающий, живущий в свое удовольствие и т. п. Работающий – это, скорее, характеристика успешного компромисса. Между ожиданиями бизнеса и нормальным желанием любого человека и группы человек жить ненапряжно и в кайф. И когда этот компромисс достигнут, то коллектив получается вот такой:

**1.** Видит цель. Все члены коллектива одинаково понимают то, куда этот коллектив движется. Нет расхождений во мнениях, что цель иная. Или что цель неверна. Все дружно идем туда-то.

**2.** Свободно обменивается информацией. Нет стен и преград, коммуникация идет в формате «все со всеми». В идеале – каждый понимает, что делает тот, кто рядом. Для крупных организаций, конечно, есть понимание статуса задач отделов, или департаментов, или бизнес-юнитов.

**3.** Имеет много лидеров. Отличие лидера от начальника и в том, что лидер позволяет появляться лидерам. В этом смысле работающая организация та, где многие лидируют. То есть берут на себя ответственность и с ней справляются. Вдохновляют и привлекают. И еще делегируют.

4. Открыто работает с конфликтами. Вообще, конфликт – это не плохо, это энергия и место, где можно сделать лучше. Нездорова та организация, где конфликты решаются втихую, замалчиваются. И вполне работоспособна та, где они разруливаются открыто, с привлечением всех заинтересованных лиц. Но быстро, не смакуя, конечно.

5. Привлекает лучших. Не в смысле самых дорогих, а лучших для этой задачи или проекта. Рационально смотреть на вещи – ценность работающих коллективов. И если выбирать между лояльностью и эффективностью, то в рациональном плане выбирается эффективность. Дружба, конечно, тоже важна. Но вне работы.

6. Спокойно расстается. Без уговоров и уламываний. Без игнора и холода. Люди имеют право искать лучшее, и работающий коллектив может искать лучшее. И то, и другое – нормально и естественно. Хорошо еще, когда поддерживаются отношения после ухода. Также признак.

7. Не истерит. Рабочие отношения – это про работу. Точнее, вначале про работу. Не отменяя и признавая разные обстоятельства, все же работающий коллектив живет в рабочей этике отношений. В профессиональной.

Это, конечно, идеал. К нему надо стремиться и все такое. В жизни же получается немного иначе. И кажется, что до внедрения agile хорошо бы измерить вот эти признаки. И если хотя бы три из них не очень, то сосредоточиться на них. На регулярном менеджменте то есть. А вот только потом – agile. И в космос.

## #фристайл

Приходит ко мне бухгалтер. Не, не так. Прихожу я к бухгалтеру. Во, точно. Спрашиваю, когда оплатят вот то, что мне нужно. Она говорит, что не знает. Я спрашиваю: почему же? Она говорит, что оплата вот того, что мне нужно, может повлечь за собой штраф компании. Ай-ай-ай, сетую я. И большой ли штраф? – интересуюсь я. Да, говорит, 500 (пятьсот) рублей. Если проверка будет. Платите, говорю ей, душенька, шесть с половиной миллионов за то, что мне нужно. И впредь, ласково говорю, хотя бы сообщайте, что платеж стоит. И конфетку ей на стол – бац!

Или приходит ко мне юрист. Ой, да что это я! Прихожу я к юристу. Говорю:

– А где тот документ, который мне нужен?

– Еще не готов, – отвечает юрист.

– А что так? – нежно интересуюсь я.

– Да вот, говорят, в пункте 4 изложено неправильно.

– А как бы нам сделать правильно? – спрашиваю.

– Да вот, говорят, можно так, а можно эдак.

– А чем отличаются варианты, риски-то какие? – интересуюсь я.

– Да ничем, просто буквы в словах разные будут, – говорит юрист.

– Так сделайте вариант первый, – предлагаю я. – И отдайте уже мне документ, который мне нужен, – молю я. – И еще – сообщайте о таких коллизиях, пожалуйста, чтобы процесс ускорить, – дипломатизирую я. И шоколадку ему на стол – бух!

Или приходит ко мне сисадмин. Ой, и правда приходит! Я звонил в хелпдеск, мне зарегистрировали заявку, он уже седьмой раз приходит.

– Поставь мне программу, которая мне нужна, – прошу его.

– Не могу, – говорит, – еще одной подписи не хватает, СБ не завизировало.

– А зачем пришел? – спрашиваю.

– Ну так у нас по регламенту положено, – солидно отвечает он. – Пользователя надо информировать, что над заявкой идет работа.

– Ах вы мои зайки! – восклицаю я. – Вот это клиентоориентированность, вот это сервис, – восхищаюсь я. – Ведь уже три месяца ходишь и все не устал, – умиляюсь я. И «Егермейстера» бутылку ему на стол – бульк!

Все эти диалоги выдуманные, конечно. Для смеха, пятница же. Нет на свете таких бухгалтеров, юристов и сисадминов. Процессы налажены, удовлетворенность измеряется. Потому что еще Петр I повелел: «Быть на Руси сервисным службам проактивными, дружелюбными и прозрачными для клиентов. А что для бизнеса, то быть им экономными и все время резать свои косты». Так и повелось с тех пор.

### **#профессионализм #форсмажор #затобойкаквбой**

Зашла речь о профессионализме. И поспорили, почти поругались. Кто такой профессионал, как понять? Есть ли степень, выраженность профессионализма? Ведь если это качество ключевое, особенно при трудоустройстве и продажах, то его надо как-то уметь измерять?

Проще всего понять профессионализм на ивентах. Профессионализм организатора ивента контрастен. Особенно если ты спикер. Есть базовые вещи: пригласили как, встретили ли, все ли объяснили/рассказали, микрофон/кликер/флип-чарт выдали (и все работает), зрители есть, доклад в ЦА примерно попадает, проводили, улыбнулись.

Есть продвинутое вещи: какой и как отель забронировали, где посадили во время круглого стола, как проработали Q&A, получили ли обратную связь по выступлению и отправили ли отклики спикеру в форме, щадящей его самооценку. Но позволяющей ему развиваться.

А есть профессиональный уровень. Это когда все то же самое. Но случился форс-мажор. Что-то где-то внезапно сломалось. Дало течь. Или вспыхнуло. А он подхватил, выправил, справился. Дал ожидаемый результат. И никто не заметил форс-мажора. Все было ровно. Как всегда у профессионала.

И тогда получается, что оценивать профессионализм надо по работе в исключительных ситуациях. И тогда получается, что искать профессионала можно через описания таких ситуаций. Пусть он опишет свой exception. Или мы предложим ему кейс. Или, что еще лучше, смоделируем его.

Нет ничего ценнее в рабочей практике, чем возможность поработать с профессионалами. Видимо, не стоит жалеть времени и сил на их поиски. Прибегая к самым сложным методам. Вот Владимир Семенович пел, помните? «Парня в горы бери, рискни...». Полностью согласен с поэтом.

### **#команда #лидерство #результативность**

Про команды и про лидеров. Бытует мнение, что они нужны. И что первое является следствием деятельности второго. И много чего еще. И делегирование, и лидеры мнений. Туча литературы, море консультантов. А все же, о чем это?

Мы все знаем, что если надо идти быстро, то это не про команду. Диктатура – вот метод. Чем более авторитарен стиль управления и чем умнее вождь, тем быстрее и глобальнее результат. Судя по всему, это касается и творческих задач. И, конечно, авторитаризм порождает иерархию, забудьте про сети и плоские структуры. За слово «холакратия» – расстрел!

Так когда нужны команды? Когда надо поддерживать и развивать. В авторитарных системах высока неопределенность: то ли будет Иван Иванович завтра работать, то ли вождь его уволит. Не годится для поддержки, там важна воспроизводимость. Стабильность, уверенность в завтрашнем дне. Надежность.

А вот команда – другое дело. Групповое принятие решение. Ну и что, что результат группового принятия, как правило, незначителен? Зато мы вместе, все вовлечены. И каждый с радостью выполняет свою функцию, играет свою роль. В команде можно поменять свою роль, дополнить или раздробить ее. Без особого ущерба для дела.

А, и лидер. Это особый статус. В команде все равны, но лидер немного ровнее. Он громче говорит, или увереннее говорит, или он тоньше разбирается в людях. Просто стабильность и уверенность членов команды зависит от наличия лидера. Мы так устроены. Нам нужен главный, которого в угоду моде мы назовем лидером. И если не будет выбора сильного из сильных, то вздохнем – и выберем сильного из слабых.

А еще лидер – это надежда. Надежда любого члена команды стать лидером. Мы так устроены: нам нужен хотя бы не рост, но перспектива роста. А стать лидером в команде – весьма притягательная перспектива. Можно говорить громче. Или увереннее.

А еще лидер – это идея. Многие из нас не могут жить без идеи. Становится скучно, в голову закрадываются разные неприятные мысли, даже арифметические выкладки: это что же я, провожу на работе 9 часов (sic!) – и просто за бабки?! Тварь я дрожащая или право имею?!

Подводя итог. Конечно, команды нужны, и полезны, и важны. Но, видимо, прорывы не за ними. Кто-то один принимает решение, и кто-то один диктует свою волю. Что не отменяет, конечно, уважительного отношения друг к другу, дипломатии, конструктивной критики. И животноводства!

### **#ответственность #лидерство #веравпобеду**

Один знакомый пишет. Вернулся на старую работу через некоторое количество новых. Вернулся на ту же позицию, в место, в котором многое построил. Компания небольшая, но душевная. И вот пишет мне а-ля: «Там все разрушено! Год восстанавливать!». Понятно, что утрирует, правило «вали на предыдущего» никто не отменял. И, кстати, я лично знаю сменщиков этого моего знакомого. Люди были с фантазией, опытные. Но, надо сказать, работали исключительно за деньги.

Но все же были налаженные процессы. Я помню, как мой знакомый гордился системами автоматизации. И, надо сказать, небезосновательно. Была очень нацеленная на результат команда. Где оно? Пишет: «Обидно, что никто не хозяйничал. Открытие года: сколько ни автоматизируй, ни налаживай процессы, если не контролируешь и не пушишь исполнения, все откатывается. И за процессами стоит не автоматизация, а человек». Конец, как говорится, цитаты.

Мне кажется, что слово «хозяйничал» – ключевое. Не в смысле – был хозяином, а в смысле – ощущал дело как свое. Как личное. Это сложное состояние, если ты в найме. Потому что на самом деле оно-то не твое, оно где-то акционерное, где-то государственное. И так как оно не твое, то все может за секунду измениться: команду разгонят, бюджеты порежут, доступ на рынки закроют. И ты, понимая это, создаешь себе некоторую иллюзию. Что ты что-то решаешь. И действительно начинаешь решать.

Наверное, это состояние можно сравнить с любовью. Своего рода сумасшествие? И своего рода вера. Окружающие говорят: нет, с ним не получится. А ты веришь и добиваешься. И часто побеждаешь. Потому что, ослепленный чувством любви, не веришь в неудачу. Так же и с «хозяйничать». Ты делаешь самые невозможные вещи просто на вере, что это – твое дело. Хотя по всем расчетам не должно было получиться. Невозможно это.

Я часто слышу вопрос о роли менеджера и лидера. Должен ли руководитель оставлять после себя идеально работающую структуру? Несет ли он какое-то время после ухода ответственность за ее работоспособность? Seriously, многие страдают и испытывают чувство вины.

Думаю, что все-таки – «нет» по этим вопросам. Ведь любовь – это чувство. А чувствами мы, как известно, не управляем.

### **#бытьконсультантом #личныйопыт #мыкоманда**

Один умный человек учил меня быть консультантом. Я в этом смысле неопытный. Всегда либо в найме, либо – бесплатно, по дружбе. Никогда не брал денег за советы. И стало интересно, каково это. И компания подобралась соответствующая: крупнейший специалист крупнейшего консультанта. Дай, думаю, спрошу. Поговорили мы, и я понял, что я – плохой консультант.

Я – плохой консультант. Не могу сохранять дистанцию. Либо мы команда, либо не работаем вместе. А если команда, то можем говорить друг другу что думаем. Без обид. Ну, по крайней мере, долго не обижаясь. А настоящий консультант говорит то, что хотят слышать. Потому что иначе можно потерять контракт.

Я – плохой консультант. Не могу быть безучастным. Мы либо команда и работаем над проектом, либо вовсе не работаем. А если мы команда, то я буду доставать заказчика проактивно. То бишь стучаться письмами ночью по поводу статуса или что-то предлагать по телефону без спроса. Или даже что-то делать без согласования. А настоящий консультант делает строго то, о чем договорились. Потому что иначе заказчик сядет на шею.

Я – плохой консультант. Не умею давать результат по чуть-чуть. Мы же команда и выкладываемся полностью – либо каждый занимается своим делом и без меня. А если мы команда, то I will do my best. Не могу сделать кусок задачи и ждать, что попросят еще. Я же вижу и знаю, что дальше надо так, так и так, и что заказчик рано или поздно это и сам попросит. А настоящий консультант дожидается прямого и явного запроса. Потому что иначе он недополучит свои деньги.

Поговорили мы так, обсудили тонкости ремесла консультанта. Очень сложная эта работа. Очень много «политики», надо всегда держать нос по ветру. Нетворкинг, опять же, важен. Я спросил у него, а когда же консультанты развиваются профессионально? В том, в чем консультируют. Он задумался, начал что-то считать, загибать пальцы. И тут я окончательно понял, что я – плохой консультант. Потому что.

### **#профессионализм #движениекцели #открытость**

Опять разговаривали про профессионализм. Каноническое определение термина включает в себя глубокое овладение профессией. Высокое мастерство. Талант вкладывать душу здесь и сейчас. В общем, что-то космическое, высокое, недоступное. Мне кажется, что профессионализм как явление изрядно романтизирован. Я бы даже сказал – драматизирован. Ведь профессионализм – это просто.

Просто быть лидером. Можно канючить, иногда ныть. Иметь спады настроения, срываться на команде. Быть злым, язвительным, циничным, мелочным, склочным, базарным. Врать, лукавить, менять точку зрения. И всегда предьявлять веру в цель. Ее заявлять – так громко, как можешь. Везде, где можешь. И непременно верить в нее. Потому что профессионализм – это вера и демонстрация веры в цель.

Просто долбить в одну точку. Несмотря на неудачи и сплин. Когда в тебя не верят, и даже публично. Когда нет денег, команды и погоды. Когда ты понимаешь, что деваться некуда. Или когда не хочешь сворачивать, потому что упертый. Это неважно. Важно быть как дятел. Потому что профессионализм – это упорство в достижении цели.

Просто все время учиться. Быть открытым чужому мнению. В форме мастер-класса, лекции, разговора в самолете. В виде книги, тэда, подкаста. Замечать закономерности, влияние

событий и людей. Менять себя, не бояться этих перемен. Быть в гуще событий, быть известным и приглашаемым. Учиться учить, в конце концов. Потому что профессионализм – это быть открытым миру профессионалов.

Просто быть проще. Пройти «медные трубы», остаться нормальным человеком. Отказаться от персонального ассистента, самому договариваться о встречах и отвечать на звонки. Перестать говорить «мы». Чаще хвалить команду, да и просто чаще хвалить. Перестать давить авторитетом, давать возможность высказаться. Чувствовать себя «одним из», а не «над». Потому что профессионализм – это быть приятным и понятным.

Может, мое определение профессионализма несколько отличается от канонического. Лично мне оно помогает понять, кто передо мной. Вот по этим четырем критериям. Они же простые, верно?

### **#движениецели #новыйпроект #магияудачи**

Вот бывает так, что ты задумал классное дело. Полезное, нужное. Может, даже великое. И запускаешь проект, думая, что люди тебя поддержат И правда, поддерживают. Ставят лайки. Или хлопают по плечу. Очень тепло принимают. Все идет хорошо, проект движется. Великая же цель впереди. Достойная.

А потом, в какой-то важный момент – оп! – и ты обнаруживаешь, что не так чтобы тебя и поддерживают. Ну, то есть риторика осталась прежней. Всем все очень надо. Все за все готовы жизнь положить. Но чужую. И не положить. И не жизнь. В общем, ты начинаешь немного прозревать. И обнаруживаешь любопытный факт: слова и дела – разные вещи. А еще у всех свои интересы. А еще никто палец о палец не ударит просто так.

А у тебя же были планы на этих людей. Которые хвалили. Они обещали поддержку. Маркетинг, то да се. А максимум что сделали – расшарили твой пост. А толку с этого? Когда тебе надо привлечь тысячи людей. И вместе с ними пойти к этому, великому. А ты так рассчитывал на своих прекрасных «друзей». Они же так экспертны, так важны. И – главное – так хвалили твой проект.

Я, собственно, о чем? Великая цель – прекрасно, но без понимания и учета интересов групп лиц или отдельных товарищей идти к ней придется одному. Увязать эти интересы и великую цель – искусство, удача и магия. Вот бы уметь так делать.

### **#тусовка #профболото**

Тусовочка. За десяток лет вырос коллектив, сообщество. Внутри распределились роли. Отпозиционировались по друзьям/врагам. Кто главный, кто более всего эксперт. Организовали премии, награждают ими друг друга. Одни идеи, одни события, одни лица. Закрытый мир. И все хорошо. Все уважаемые люди.

У меня характер, что ли, такой, но я вот очень остро на такие вещи реагирую. Хочу их немного всколыхнуть. Разогнать. Или раздражить. Возмутить благостность закрытого мирка профессионального сообщества. Потому что если есть непререкаемые авторитеты, то это болото.

### **#стартап #системныеошибки #бизнескакхобби**

Я ничего не понимаю в бизнесе. То есть я не сделал «Магнит» или СУ-155. Даже палатку у метро (RIP) не сделал. Я не люблю продажи. Если долгие в B2B еще как-то, то прямые в B2C ну совсем не люблю. На MBA я был единственным, кто с формулировкой «надо просто делать

качественный продукт» ушел с занятия по маркетингу. Ну, вы поняли – маркетинг я тоже не люблю. Не понимаю и не люблю вот все это. И не претендую.

Волею случая почему-то ко мне часто обращаются стартаперы. Почеленджить модель, обсудить будущие прибыли. Я человек отзывчивый, и если мне нравится (в этическом плане) суть бизнеса, то мы можем пообедать или поужинать, и я что-то там высказываю, опираясь на свой скудный жизненный опыт. В последнее время почему-то количество таких встреч резко выросло. Стартапы пошли на нерест? А, ну и все это, натурально, в области EdTech. В общем, образование поперло.

И за последние полгода я начал ощущать некоторую систему в наиболее распространенных ошибках стартаперов в отношении продаж. Все остальное, как правило, хорошо. Я не беру в расчет откровенных искателей грантов и инвестиций, а также серийных стартаперов. Те, у кого есть идея, кто давно занимается бизнесом в образовании, кто хочет осчастливить мир вокруг – вот такие люди приходят с концепцией, и мы ее обсуждаем. Ну так вот, среди таких есть три системные ошибки, которые повторяются из раза в раз. 100% встреч. Не шучу.

Первое. Качество vs Выручка. Важнее обучить, чем заработать. Когда считают финансовую модель, видят, что P&L ужасный. Денег нет. Но держатся, потому что «нельзя набирать группу больше трех, неправильно». Даже мысли не возникает, что при такой выручке бизнес превращается в хобби. Начинаешь объяснять – резкий негатив. Ты что! На святое! На качество обучения! Случай сложный, но лечится.

Второе. Объем vs Качество. Важно сделать лухигу несмотря ни на что. Очень любят бутиковые истории, очень. Мы будем любить своих двух клиентов. Или, если начитались книжек МакКинзи, – «Клиентов». Ну любите, ок. Только как вы будете рассказывать потенциальному инвестору (да-да, деньги-то нужны) про привлекательность бизнеса? Если он ни фига не тиражируется? И зависит только от вашей, блин, прекрасной личности? Случай непростой, лечится, но с пивотом.

Третье. Скорость vs Качество. Важно сделать крутую платформу и с ней выйти на рынок. Ой, это понятный кейс. А давайте по чуть-чуть. Начнем с лендинга и арендуем вебинарную систему? Ну зачем вам сразу разрабатывать технологии AI при автоматической генерации индивидуальной образовательной траектории с геймификацией? Может, как-то этапно? И потихоньку прибыль вкладывать в развитие? Не? Не про великое? Я так и думал. Очень сложный случай, не лечится.

Среди всех этих историй, безусловно, есть иные. А есть те, кто мне не пишут, а просто делают. Свой «Магнит» или СУ-155. Думаю, таких немало. А вот со всеми остальными надо что-то делать. Учить, видимо. И в школах явно не помешает курс по предпринимательству. И во всех вузовских программах. Чтобы быстро вырастить если не культуру, то хотя бы понимание отличия бизнеса и хобби. Так думаю.

**#проектирование #ожиданиязаказчика  
#формулированиецелей**

Когда я был программистом, в проектировании ПО было принято два подхода: снизу вверх и сверху вниз. Суть простая: сверху вниз мы от более абстрактных задач идем к менее абстрактным, анализируя общее и декомпозируя на частное, доходя до руды – функций. В случае снизу вверх мы синтезируем, идем от частного к общему, в современных терминах – проверяем гипотезы. Например: мы пишем систему управления заводом и начинаем разработку с драйвера обмена данными с конкретным оборудованием. В зависимости от того, как его удастся реализовать, меняется структура системы. Кстати, пример из практики.

Так вот, были сторонники того и другого подхода. О, сколько замечательных споров было на этот счет! А сколько прочитано книг! Это как эпическое сражение water flow и agile, почти как гендерные войны. И все никак не могли прийти к консенсусу: а что же лучше? Вот, ска-

жем, система управления зданием. Сели, описали хотелки заказчика, исходя из них выбрали железо и написали (дописали) софт. Сдали. Заказчик счастлив? Нет, он как бы в целом доволен, но не очень понимает, для чего нужно все это в целом. То есть каждую функцию системы понимает, а как и для чего ему все это вместе – нет. И, главное, отчего эти функции так взаимосвязаны. И отчего они такие именно у него. А все почему? Потому что на входе в проект он не был вовлечен в формулирование целей. Вернее, этого формулирования и не было. Шел синтез «в космосе».

Или обратная ситуация. Делаем систему управления предприятием: продажа, производство, сервис, экономика и легонький такой управленческий учет. Так сказать, full custom SAP Light на C++. Идем от исследований. Все как полагается, модель as is, модель to be, туча use cases, от UML рябит в глазах. Кстати, вы видели когда-нибудь «красного директора» оборонного предприятия, который на совещании с топ-менеджментом обсуждает business use case системы? А вот я видел: душераздирающее, доложу вам, зрелище. И вот в какой-то момент этого анализа заказчик становится совсем несчастным. Нет, все хорошо, все правильно, мы тщательно и с криками выявляем его потребности и ожидания. Его, прости господи, key needs. Но он пощупать уже что-то хочет. Хотя бы документооборот. Хотя бы между ним и его помощником. А не этот анализ «в космосе».

Обратите внимание: и в первом, и во втором случае заказчик несчастлив. Да, вы можете сказать, что команды были непрофессиональны. Да, вы можете сказать, что заказчик был «не созревший». Думаю, все так и было. Но лично в моей практике эта ситуация повторялась раз за разом. И когда речь шла о программных проектах, и организационных. Всегда шел рассинхрон между желанием сделать «все по уму» и потребностью «здесь и сейчас». И суровейшие кризисы в проектах были обусловлены этим рассинхронном. Проектная команда и заказчик смотрели друг на друга и друг от друга раздражались. Потому что если у проектной команды в голове методология и принцип do right right things, то у заказчика – его бабки и потраченное время. Согласитесь, есть почва для конфликта.

Я это к чему? Можно проектировать как угодно и нужно выбирать способ в зависимости от контекста и темперамента заказчика. Важно понимать, что и тот и другой метод подразумевает, что в голове или на бумаге есть big picture, образ результата программы или системы. И что это образ должен предельно одинаково отображаться в голове и на бумагах у заказчика и исполнителя. И что есть работающие методы синхронизации этого образа. Потому что он имеет обыкновение «расползаться» во времени. Ну так как аппетит растет во время еды, и «за время пути собачка смогла подрасти».

Есть третий способ. Он для очень опытных. Называется «все вдруг». Это когда проектирование и реализация идет со всех сторон, в том числе – и с середины. Очень сложный способ. Нервозатратный. Но, по моей практике, самый эффективный.

### **#выступление #любимоедело**

Что такое идеальное выступление? Наверное, это то, после которого все слушавшие его начали что-то делать. Что-то новое для себя или что-то привычное, но с удвоенной энергией. Искать новые галактики, бозон Хиггса, плавать, бегать, учить. Или о чем-то новом думать, изучать, анализировать. Тоже близко к деланию, но почему-то часто считается другим видом активности.

И получается, что основным качеством, основным свойством хорошего выступления является способность заинтересовать. Простая формула: есть интерес – хорошее, нет интереса – вполне себе плохое выступление. А как понять, есть интерес или нет? Разные способы есть, задают ли вопросы, смеются. Сейчас самый верный способ – по количеству включенных телефонов или планшетов. Чем больше – тем менее интересно.

Меня интересует два вопроса: зачем выступать плохо и зачем приглашать плохих выступающих? И если второй вопрос имеет много ответов, то ответ на первый для меня совершенно непонятен. Не любишь выступать – не выступай. Надо выступить – готовься. Ведь это же навык, тренируемый навык. А значит, это просто вопрос усилий. Мы же не идем на переговоры без переводчика, если не знаем язык собеседника. Так зачем тогда выступать по бумажке?

Я думаю, это опять вопрос делания любимого дела. Ну представьте: вам не нравится то, чем вы занимаетесь. Мало того, что вы со стоном идете на работу, так вот еще и про это все надо рассказывать! Это же чистой воды издевательство над вашей самооценкой. Конечно, готовить спич не хочется. Само собой разумеется, что презентация делается в стиле «5 000 символов на страницу», мелко-мелко так. И получается, что зал зевает, сам себя не любишь, и зачем потратил несколько часов на дорогу, непонятно.

К сожалению, не каждому удастся делать то, к чему испытываешь страсть. Вообще, мало кому удастся. Ну так давайте хотя бы не заражать унынием друг друга, рассказывая не о том, о чем хочется рассказывать.

### **#agile #экологияотношений**

Некоторое время назад на обычных людей обрушилось слово agile. Некоторые товарищи это слово знали раньше. Айтишники много лет вполне себе спокойно вели разработки по гибким (и по не очень) методикам. Периодически беззлобно споря относительно успешности применения RUP или SCRUM в том или ином проекте. И, в общем-то, все уже успокоились. И даже разучили матрицу выбора методики разработки. Ту, где выбор зависит от критичности влияния на жизнь и здоровье людей и количества этих самых людей, на которых можно повлиять.

И тут – бац! Agile! Это как империя наносит ответный удар. Было интересно посмотреть на это из партера. Во-первых, какое-то невероятное количество менеджеров стали обращаться с просьбой рассказать про это. Мое воображение потрясла очень взрослая дама лет 55—60 из одной ну очень консервативной компании. Она пришла с листочком и ручкой и тщательно записывала про agile. Правда, они все задавали странный, на мой вкус, вопрос: как реализуется agile в управлении? Когда это спросил один, два человека, я еще думал, что услышался, но когда в течение пары месяцев это спросил десяток людей...

Честно, я не специалист. Последний раз я руководил командой full-custom-разработки лет 8—10 назад. За это время многое ушло вперед, я уверен. И у меня осталось стойкое ощущение, что выбор инструмента (а методика управления процессом разработки – это инструмент) важен, но он сильно зависит и от предметной области, и от особенностей заказчика, и от собранной команды. И еще мне казалось, что важность выбора этой методики стоит примерно на третьем-четвертом месте. Уверенно уступая подбору, мотивации, развитию членов творческого разработческого коллектива.

С тех пор я часто слышу про agile в управлении. Скажу честно, мне пока никто не объяснил, что это за зверь. И зачем он нужен, и в чем его польза. Возможно, я просто не в тех кругах верчусь. Среди образованцев до этого пока не дошли. Но было бы весьма интересно, если бы кто-то рассказал. Потому что пока, ассоциативно и интуитивно, agile в управлении у меня в голове трансформируется в бардак. Особенно в областях, подразумевающих консервативный подход к принятию решений. Как представлю себе группу пожилых людей в костюмах, скандирующих, что люди и процессы важнее инструкций и инструментов, так дух захватывает от картинки.

P.S.: Мечта есть, возникла, пока писал. Вот если бы на отношения между людьми в коллективе, на экологичность отношений, на устранения неравенства общения, на демпфирован-

ние конфликтов, на ровный рабочий тон и прочее обращали бы сейчас столько же внимания, как на один из подходов к программной разработке. Вот была бы радость!

### **#какстолетназад #завтралучшечемвчера**

Ночью читал статью про труд рабочих в дореволюционной России. Про 14-часовой рабочий день, про один выходной в месяц, про вредные производства и детский труд, про штрафы и невыплаты зарплат. Много интересного. И про бараки, и про торговлю продуктами с наценкой в счет выплачиваемой два раза в год зарплаты. Даже если половина в статье правда, то это лютей кошмар. Да, рентабельность фабрик достигала 45%. То есть – деньги были.

Так как время было ближе к четырем, романтическое, то у меня появились две наивные мысли: «это как же хорошо сейчас» и «это как же люди любят деньги». Первая, конечно, с позитивной направленностью, вторая – негативная такая, осуждающая. Обе, повторюсь, наивные. Но все же давайте их покрутим. Немного позволим себе весны в суждениях. Ассоциаций.

Про позитив. Трудовой кодекс, профсоюзы, минимальная зарплата, HR, уголовка за задержку начислений, льготы беременным и вообще вся декретная история, библиотечный день, гибкий график, ДМС и соцпакеты, оплачиваемый отпуск, отзывы о работодателях, трудовая инспекция, ученические договора, признаки дискриминации в вакансиях, общественная аккредитация, материальная помощь, корпоративные праздники.

Про негатив не буду. Не умею особо, да и весна идет. Я что сказать хотел? Все очень относительно. Есть пороки и есть проблемы. Сегодняшние проблемы, кажется, меньше вчерашних. Пороки, правда, все те же. Значит, не стоит пытаться менять человека. Но стоит менять условия реализации его неизменной сущности. Так, глядишь, дойдем до справедливости и всеобщего благоприятствования. Со временем.

### **#расписание #эффективность**

Не знаю как у вас, а у меня иногда бывает чувство делового уныния. Смотришь на расписание (сколько всего надо сделать!), и опускаются руки. Нет, все прекрасно спланировано. Но вот непонятно, как к этой задаче подступиться, а вот ту просто не хочется делать. Что-то неприятно, что-то скучно, что-то висит уже полгода и двигается в календаре с одной недели на другую. Это даже не прокрастинация, это скорее страусиная болезнь. Редко, но бывает.

С другой стороны, когда нет дел, то тоже непонятно, что делать. Смотришь на календарь, а он пустой. Как, почему, куда бежать? Начинаешь придумывать себе истории на то место, которым страус смотрит в небо, когда болеет своей болезнью. Получается тоже не очень, потому что генерировать дела вне контекста не айс, а поиск контекста – это не задача на час во время свободного времени. А поработать, голову помучить-то любишь. Она хочет варить внутри какие-то содержательные вещи.

С третьей стороны, ты что-то делаешь планоно, и тебе скучно. Где вспышка, где горение?! Это же так рутинно, так обыденно – сесть и написать какой-нибудь документ. Потому что надо написать именно сейчас по плану. Нет энергии, какой-то фруктовый кефир. И понемногу так откладываешь, откладываешь. Передвигая в календаре. Чтобы в какой-то момент вынырнуть в состоянии страусиной болезни от того, сколько всего надо сделать.

Получается замкнутый круг. Эдакая синусоида напряжения и расслабления, которая рано или поздно приведет к перенапряжению. Есть ли выход? Может, не самый казистый, не по Кови, но для меня – да. Я делаю заготовки. То есть у меня есть 5 задач. Сегодня мне надо сделать 5 задач, все они средней срочности, и я точно знаю, что могу отложить все пять минимум на день. Я пробегаюсь по ним и по каждой что-то делаю. Например, если пишу статью (а тут вообще фиг спланируешь, нужно что-то вроде вдохновения), то пропишу ее структуру и основные мысли в разделах. И отложу.

Чем хорош этот подход? Для начала, ты все-таки испытываешь небольшое, но ощущение проделанной работы. Да, не все сделал, еще много осталось. Но ты пытался и где-то поклевал задачки. Во-вторых, часто бывает, что твоя оценка сложности задач неверна, и она – раз – и пошла, и сделана. Бывает такое весьма часто: как говорится, у страха глаза велики. И в-третьих, что самое важное, у тебя нет перерывов в работе головы. Мозгу, говорят, вредно простаивать. Затягивается бурой тиной. Как гладь старинного пруда.

### **#лидерство #руководительзажигалка #рольличности**

Роль личности в истории. Роль руководителя в компании или подразделении. Натолкнулся на очередную статью на HBR по поводу эффективности руководителя. Да, он должен быть трудягой, уметь коммуницировать и выстраивать отношения внутри компании, не лениться встречаться с со своими сотрудниками. И при этом быть еще и сам вовлеченным! Какая прелесть, руководитель должен быть вовлечен, и это позитивно влияет на вовлеченность его сотрудников! Ай да вывод, ай да HBR! Хочется сказать: спасибо, кэп.

Но, между прочим, вывод-то глубокий, если подумать. Действительно, лидерство в смысле веры в успех, быстрого решения вопросов, генерации смыслов, стратегии, креативной и душевной трансляции планов – вот все это и еще многое – это то, чего обычно не хватает, и то, без чего обычно увольняешься. Сколько себя помню, а именно эти качества были ключевыми для тех людей, которых я считал руководителями. Можно многое простить, и некомпетентность в тех или иных вопросах кажется не такой страшной. Но если твой руководитель – зажигалка, то и люди вокруг подбираются не унылые, горящие.

К сожалению, зажигалок не так много. Обычно в менеджменте история следующая: чем выше человек забрался, тем больше он мыслит «от рисков». Как бы чего не случилось или как бы его не наказал его руководитель. Конечно, когда все мысли про выживание, то страх парализует. И, в конечном счете, работа останавливается, часто превращаясь в имитацию бурной деятельности и переключивание бумажек. В этом смысле весьма наивно ждать, что такой руководитель будет зажигалкой, его энергия уходит в защиту. И под него будет формироваться команда не прорыва, а защиты. Тех, кто умеет хорошо отписаться, кто знает нужных людей в организации, кто делает красивые презентации. Ну, вы понимаете, да?

У меня был замечательный кейс с руководителем-зажигалкой. Он строил фабрику и был полностью поглощен этой идеей. Он был молод, очень амбициозен, бесконечно трудоспособен. Мы засиживались с ним до 10—11 вечера, он довозил меня до дома, и в дороге мы продолжали спорить и рассуждать. Вокруг него всегда было бурление идей, многие из них не реализовывались, но он держал основную линию. Он был очень на ней сфокусирован и, несмотря на бьющий из него креатив, фабрику таки он построил. Как говорится, тушкой и чучелком. Было видно, что ему надо. Не бабок срубить, а для самого себя. Стать лучше и сделать лучше сильно просевшую отрасль страны.

Говорят, что самая большая проблема – это эффективный middle-менеджмент. Мол, топ-менеджмент хитрой селекцией найти еще можно, а вот достаточного количества и качества middle – фиг. У меня есть гипотеза, что ищут в основном не по тем критериям. То есть если задача найти лояльного исполнителя – вопросов нет, критерии корректные. А если что-то делать, как-то двигаться вперед, где-то развивать и, страшно сказать, кому-то делегировать не только ответственность, но и полномочия, – вот тут еще сложно. Наверное, должна измениться система образования, чтобы выпускать более свободных, более творческих, более открытых, более позитивных людей? Простите, я все о своем.

### **#продажи #образклиента #обратнаясвязь**

Последние пару лет смотрю разные проекты. Преимущественно edtech, но бывает и просто ИТ. Роботы тоже встречаются, IoT там, VR всякий. Думаю, что больше ста так или иначе видел. И у меня возникло желание обобщить свои мысли по этому поводу. Итак:

**1. Бизнес – это продажи.** Я бы даже усилил мысль: все начинается с продаж. Какой бы ни был замечательный продукт, продавать надо. Не в смысле холодных звонков, а в смысле подумать о клиенте, о ЦА. 40% проектов не имеют сформулированного образа клиента.

**2. Бизнес – это продажи.** Я бы так сказал: продажа ожиданий клиентов. Как можно проектировать продукт без обратной связи от клиента? Как верифицировать попадание в ожидания? Какой бы ни был замечательный продукт, но все-таки он должен нести подтвержденную пользу. 50% проектов не общаются с клиентами относительно их ожиданий.

**3. Бизнес – это продажи.** Можно и так сказать: скорость продаж зачастую важнее качества продукта. Многие делают свои проекты годами, даже не донося капелюшечку предложения до клиента. Что такое MVP, знают, но упорно пишут ТЗ, потом ПЗ ТП, потом программу и методики испытаний. 60% проектов не тестируют гипотезы.

**4. Бизнес – это продажи.** Я бы еще добавил: продажи за деньги. Пока нет денег от клиентов, бизнес не заводится. Все не так, драйв не тот. Не надо миллионов, можно рост 10% месяц к месяцу на низкой базе. Деньги – не главное, они просто измеряют успех идеи и эффективность временных и эмоциональных трат. 70% проектов не имеют рыночной стратегии монетизации.

**5. Бизнес – это продажи.** Лучше даже так: продажи, чтобы жить на свои. Гранты, деньги инвестора – это способ ускорить течение времени, способ двигаться быстрее. Запускать надо на свои и только на свои, тогда и ответственность другая, да и вышеупомянутых четырех проблем нет. 80% проектов создаются для получения чужих денег.

Я это все к чему? Кажется, есть огромный рынок обучения предпринимательству.

### **#дресскод #регламент #свободавыбора**

Я не против костюма. Даже за. Костюм как-то усерьзливает. Выравнивает, придает осанку. Костюм – почти как военная форма. В нем есть что-то про статус, отличие, какой-то шарм. Но я не хочу ходить все время в костюме. Я хочу в нем ходить по настроению. В галстук строгом и веселом, со слонятами. В голубой или белой рубашке и в розовой в клетку. С жилеткой и без ремня. Поэтому мне не нравится дресс-код. Хочу сам решать.

Еще я люблю приходить в офис с утра, когда никого нет. Под раннее солнышко, шелест метл дворников и плеск поливальных машин. Чтобы разбудить охранника, который всю ночь явно проиграл в доту. И посидеть с утра, поразбирать накопившиеся минорные задачки. Но иногда хочется поспать. Или даже поработать из дома. Быть немного ленивым на дороге. Приехать к 15 часам в офис, и засидеться за 22. Уходить последним – тоже прикольно. Но от звонка до звонка – увольте. Я хочу сам решать.

Я люблю отчитаться. Сделать презентацию, систематизировать успехи. Готовиться несколько дней, думая, с какой стороны лучше преподнести. Или заказав сторонний дизайн, чтобы произвести впечатление. Люблю посидеть с цифрами, сделать годный анализ. Нравится идея, что моя работа кому-то интересна. И даже готов покаяться в неудачах. Немножко, не все же про одни победы. Нескромно это. Но вот отчитываться раз в неделю по шаблону – нет. Не люблю, механистично это, не про душу. Я хочу сам решать.

А еще я люблю стратегии. Пусть мой кусочек работы небольшой. Но вот хлебом не корми, дай посмотреть за горизонт. А что через год, через три? Не могу без перспективы, тошно без видения. Думаю все время, оттачиваю, что-то отпадает, где-то прирастает. Главное, чтобы всегда была внешне непротиворечивая и внутренне консистентная big picture. Оформленная как

кажется правильным именно для нее. А вот когда стратегию спускают – сложно. Особенно жестко – когда нельзя оспаривать. Я так не умею. Я хочу сам решать.

Есть мнение, что современный вид того, что мы понимали под работой, потихоньку отмирает. Сетевые структуры его размыывают, agile подтачивает. Тут еще бирюзу<sup>2</sup> какую-то выдумали, расштатили призрак дедушки Форда. А мне кажется, что все проще. Человек стал образованнее и претендует на роль чуть больше винтика. И хочет сам решать.

### **#конфликт #менеджмент #результативность**

Читал интересную статью. В ней описывались основные причины рабочих конфликтов в разных странах. К сожалению, потерял ссылку, восстанавливаю по памяти. Частая причина рабочих конфликтов в США, например, связана с дискриминацией. Как было написано: «с подозрением в дискриминации». Мне сложно подтвердить или опровергнуть, для наших широт эта причина звучит странно. В Японии же такая причина – выставление в неудобном свете на публике. Или как-то так. Тоже не совсем мне понятная история.

А вот в России все понимаю. Прямо подпишусь. Основная причина конфликтов – принижение заслуг или значимости работника. К сожалению, по нашей не было подробной расшифровки. Но эта фраза, этот вопрос представляется мне настолько важным, что я попробую расшифровать сам. Конечно, все мы помним так называемый «симптом вахтера». Когда человек (фактически обслуживающего функционала) пытается спекулировать им, поднимая собственную важность. Я эту ситуацию встречаю на каждом шагу.

Самый распространенный кейс – обслуживание офиса. Ну конечно, это же мы для них. Это же нам надо, это же мы должны их пушить, чтобы нам сделали что-то. Заказали канцелярку или дали нужные цифры. Я много обсуждал этот парадокс. И последняя высказанная идея – она в том, что это не раздолбайство. Раздолбайство – следствие. А причина другая: диссонанс между мнением о себе и фактической ролью в процессе. Этот стресс порождает отсутствие интереса к работе как таковой. И смещает фокус на самоутверждение, на барьеры и барьерные регламенты.

Вот, например, юрист. На мой взгляд, полезный человек, помогающий сократить вероятность возникновения или влияние рисков на бизнес. Что должен делать? Анализировать и советовать, предлагать решения. Думать о том, чтобы процесс, в который он встроен, не замедлялся бы из-за его, юриста, включения. Это же вредно для бизнеса, если скорость замедляется? На практике все слегка по-другому. Общая практика в том, что обеспечивающие подразделения не рассматривают себя как сервисные. Я уже молчу про SLA.

А дальше включается специфика отечественного менеджмента. Из угла достается дубинка и фигачит по всем подряд. Самый эффективный офисный сервис, который я видел, поддерживался и укреплялся самой большой дубинкой, какую я видел. И это логично, если подумать. Это самый простой способ прервать рефлексию на тему собственного предназначения. Правда, провоцирует конфликты. Связанные с принижением заслуг и значимости сотрудника.

### **#менеджмент #делегирование #результативность**

Менеджмент. Тема бескрайняя, как космос. Можно всю жизнь практиковаться и учиться – и оставаться на одном месте. А бывают прирожденные управленцы, которым не нужна теория, которые двигают тысячи и сотни тысяч людей к одной цели. Моя эволюция в этом плане прошла три этапа: от попыток управления человеком (макроменеджмент) через

---

<sup>2</sup> См.: *Фредерик Лалу* Открывая организации будущего – М., 2015.

управление процессами (микроманеджмент) до управления рамками деятельности (тут тоже должно быть какое-то красивое слово, которое не придумал). И, проходя какую-то новую ситуацию, или старую, но точно каждый день, я понимаю, что все еще ничего не понимаю.

Вначале я пытался менять людей. Наивна мысль, что люди могут сменить свои ценностные наборы на твои, свои целевые установки на твои и вообще стать тобой. Мини-ты, так сказать. Естественно, это приводило к массе разочарований. Люди упорно не хотели меняться ни при каком стиле управления, а так как мне посчастливилось работать с умными людьми, то количество вариантов избегания и уклонения от перемен, которые я теперь знаю, измеряется сотнями. В какой-то момент я плюнул на эту затею, полностью разочаровавшись в куче теорий и практик, от тайм-менеджмента до наставничества. И сосредоточился на поиске заведомо «правильных» людей.

Дальше наступила пора увлечения процессным подходом. Знаете, регламенты там, SLA, KPI и прочие прекрасные штуки. Казалось, что, набрав правильных людей и четко построив им маршруты, можно добиться воспроизводимости и стабильности. И это так, можно. Правда, с потерей гибкости (читай: потенциала к изменению) и изрядной доли мотивации этих самых людей. И неважно, работают они по водопаду, agile или курят канбан. Молятся на TQM, 6 сигм, lean или PMBOK. Важно, что, устанавливая чуждые «правильному» человеку правила игры, ты сокращаешь его эффективность процентов так на 70% в течение первого года его работы. И возникает резонный вопрос – на хрена тогда это надо? Если эта система органично выкидывает мыслящих категориями достижений людей, и работать становится скучно и не с кем.

Это привело к мысли управления ограничениями деятельности. Ее суть предельно проста – давайте нанимать «правильных» людей, давайте делегировать им полномочия регулировать свое рабочее пространство и давайте обсуждать выходные характеристики этого пространства или «стыки» с другими пространствами. То есть управление границами – это, в каком-то смысле, управление управленческим результатом или продуктом, в одних случаях – удовлетворенностью, в других, например, маржой. Не скажу, что я прямо уже гуру в этом вопросе. Но развиваюсь, потихоньку изучаю опыт старших коллег и товарищей. Ведь как-то они двигают тысячи и сотни тысяч людей к одной цели.

Резюмируя, я хочу в качестве call to action сформулировать три правила, которыми стараюсь пользоваться. Они, так сказать, выстраданы, поэтому прозвучат императивно:

**1.** Нанимайте всегда сильных людей. Не довольствуйтесь посредственностью. Если берете сильного человека на интересную ему работу, то его цена будет не сильно отличаться от слабого. А пользы для дела и вас лично будет на порядок больше. Берите тех, кем восхищаетесь. Берите тех, у кого хотите учиться. Берите тех, кого уважаете.

**2.** Делегируйте всегда и только полномочия. Помните, что «делегирование» ответственности называется поручением. Отпускайте что-то каждый день, не закидывайтесь на собственной незаменимости, важности. Никогда не построить что-то большое и значимое, когда центр решений – ты. Создавайте распределенную сетевую модель принятия решений. Доверяйте и ошибайтесь в доверии. Принимайте ошибки других как естественную часть процесса.

**3.** Всегда пробуйте делать сами. Не делегируйте то, что не делали. Не нанимайте сами тех, чьи обязанности не исполняли. Вы не можете быть круты во всем, но можете попробовать все. Можете иметь свое представление. Не пробуя многие вещи «руками», вы никогда не привлечете сильных людей. Вы не заинтересуете их по-настоящему. Вы никогда не делегируете им полномочия, вы всегда будете не понимать и всегда бояться.

**#многозадачность #эффективность**

Многозадачность. СМС. Чаты. Почта. Классическая картина совещания: сидят 4 человека за круглым столом, каждый за ноутбуком, не смотрят друг на друга, потому что пишут, и перебрасываются фразами. Красиво. Эффективно. Модно.

Я вот давно думал: а оно вообще правильно? Сколько мы теряем на переключениях? И нужны ли эти переключения? Разговариваешь с человеком по телефону, разговор для него важный. И тут тебе звонят, и ты прерываешь беседу. Ты говоришь со вторым, а сам докручиваешь разговор с первым. И что в итоге?

Или пишешь письмо, а тебе пишут в чате. И сразу двое – по одному вопросу. И ты им отвечаешь, но поверхностно. Потому что голова дописывает письмо и хочет поставить точку. А тут еще звонят! И ты чувствуешь себя АТС со сбойной прошивкой, соединяя всех со всеми по левому алгоритму.

Мне кажется, что это неправильно. Какие бы обстоятельства ни были. Мы принимаем неоптимальные решения вот в таких условиях. И начиная с этого дня попробую бороться с этими привычками. Буду воспитывать в себе однозадачность. И посмотрим, что получится.

### **#общение #умение слышать #пунктуальность**

Вот делайте со мной что хотите. Но раздражает! Бесцельное общение. Или неявность целей общения. Или неэтичность общения. И не могу с собой ничего поделаться. Раздражает! Может, просто навалилось одновременно. Так, по одному если, то не так ярко. А когда сразу три в один час – раздражает! Надо брать себя в руки, конечно. С другой стороны, ну что-то же надо с этим делать? Курс, может? Основы этики коммуникаций? Так ведь не окупится курс, не пойдут на него. Кажется, что проблемы нет. А она – есть. И раздражает!

Кейс один. Стучится барышня в личку. *Срочно! Нам надо встретиться! Завтра, встречаемся завтра в 12! У меня такой проект, такой проект. Образовательный, натурально. В него инвестировал сам Мидас (имя вымышленное). Проект такой социальный, такой про образование, мы только начали, но Мидас не может ошибаться. Мы предложим вам роль в этом проекте, такую роль! Я пишу, что роль – это прекрасно, но расскажите поподробнее, зачем встреча-то? Дальше следует пять страниц текста про проект и уверения, что надо срочно встречаться. Пластинка заела, меня не слышат.*

Кейс два. Пишет молодой человек годов 50. Примерно так пишет: дружок, давно за тобой наблюдаю, ты ничего так себе, давай, что ли, потрещим завтра в 12 у меня в Химках (локация вымышленная) по адресу такому-то. Я откликаюсь: встреча – это прекрасно, а вы вообще кто и зачем нам это? Дальше следует трехчасовая пауза (что, в общем, нормально), потом пять страниц текста про этого товарища, потом, без перехода, наезд, что долго отвечаю (что уже странно). И это сопровождается отсылками к его биографии, которая настолько звездная, что отказывать и тем более задерживать ответ я просто не имею права. Писать дальше что-либо бессмысленно, меня не слышат.

Кейс три. Звонит слегка знакомый. Возбужденным тоном излагает, что привез в Москву знаменитого образованца Песталоцци (имя вымышленное). Этот чудесный человек нуждается в развлечении, и завтра в 12 в Гостином дворе я буду на 15 минут допущен к телу. Надо подготовиться и рассказать ему что-то интересное из жизни города, страны. На моем робком вопросе а-ля «а мне зачем это вообще надо?» я, видимо, потерял моего знакомого. Он аж захлебнулся негодованием и бросил трубку. Доказывать что-то было бессмысленно, меня уже не слышали.

## **Конец ознакомительного фрагмента.**

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.