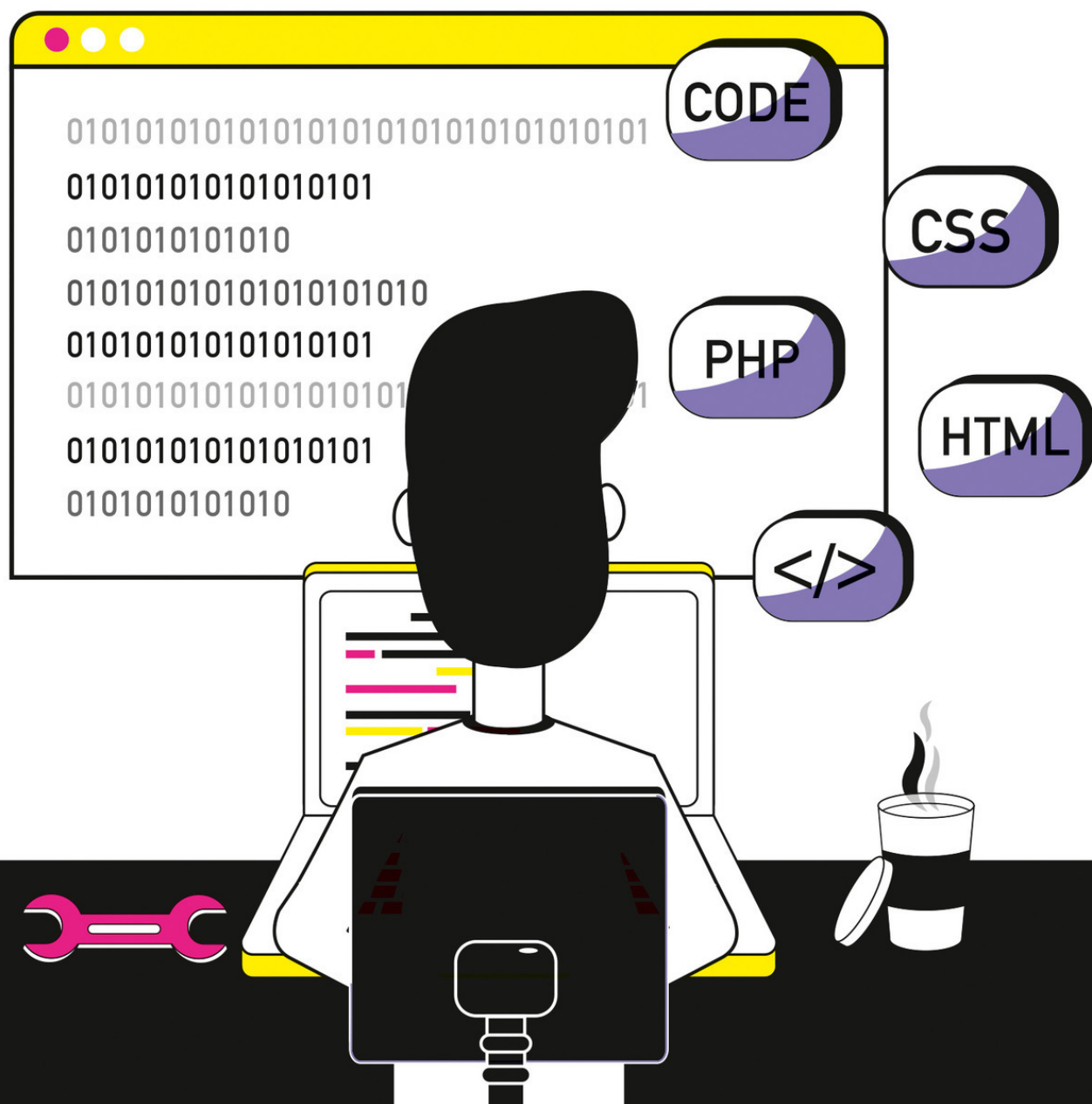
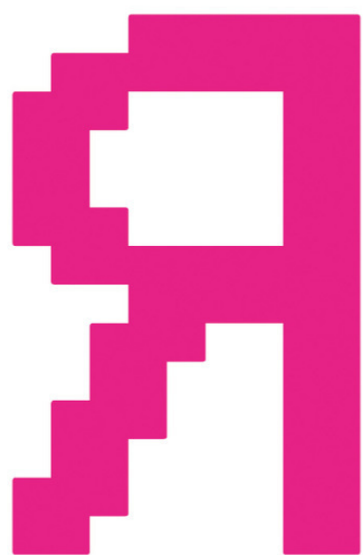


МАЙКЛ  
ЛОПП

КАК УПРАВЛЯТЬ  
ИНТЕЛЛЕКТУАЛАМИ



IT для бизнеса

Майкл Лопп

**Как управлять интеллектуалами.  
Я, нерды и гики**

«Питер»

2016

УДК 004.4  
ББК 32.973.2-018

**Лопп М.**

Как управлять интеллектуалами. Я, нерды и гики / М. Лопп —  
«Питер», 2016 — (IT для бизнеса)

ISBN 978-5-4461-0910-4

Проект-менеджерам (и тем, кто мечтает стать начальником) посвящается. Писать тонны кода сложно, а управлять людьми – еще сложнее! Так что вам просто необходима эта книга, чтобы научиться делать и то и другое. Можно ли объединить прикольные истории и серьезные уроки? Майклу Лоппу (также известному в узких кругах как Рэндс) это удалось. Вас ждут выдуманные истории о выдуманных людях, обладающих невероятно полезным (хотя и выдуманным) опытом. Именно так Рэндс делится своим разнообразным, порой странным опытом, полученным за годы работы в крупных IT-корпорациях: Apple, Pinterest, Palantir, Netscape, Symantec и др. Вы проект-менеджер? Или хотите понять, чем же ваш чертов босс занимается весь день? Рэндс научит вас выживать в Токсичном Мире Надутых Индюков и процветать среди общего безумия дисфункционально-ярких людей. В этом странном сообществе маниакальных умников есть еще более странные существа – управленцы, которые через мистический организационный ритуал получили власть над планами, мыслями и банковскими счетами множества людей. Эта книга не похожа ни на один манускрипт по менеджменту или лидерству. Майкл Лопп ничего не скрывает, он просто рассказывает всё как есть (возможно, не все истории стоило бы предавать огласке: Р). Но только так вы поймете, как вам выжить с таким боссом, как руководить гиками и нердами и как уже довести до хеппи-энда «тот гребаный проект»! В формате ios.epub представлен издательский файл.

УДК 004.4  
ББК 32.973.2-018

ISBN 978-5-4461-0910-4

© Лопп М., 2016

© Питер, 2016

# Содержание

Об авторе	7
Благодарности	8
Предисловие к третьему изданию	9
I	10
1	11
Будь человеком	11
2	14
Начнем с базового понимания того, откуда берутся управленцы и чем они занимаются	14
Исчадья ада существуют	14
Работа вашего руководителя	15
Откуда взялся ваш руководитель?	16
Как он закрывает свои слабые места?	17
На каком языке говорит ваш руководитель?	17
Как ваш руководитель с вами разговаривает?	18
Действует или только решает?	19
Каково место вашего руководителя в пищевой цепочке?	20
Что происходит, когда у него рвет крышу?	21
Большой финал	22
3	23
Существует два типа разработчиков	23
Воюющие лагеря	23
Эволюция стабильных	24
Погоди! Что?!	25
Идти на сумасшедшие риски	26
4	28
Пройдите короткий тест, чтобы оценить жизнеспособность вашей команды	28
Тест Рэндса: максимум 11 очков	28
Конец ознакомительного фрагмента.	33

**Майкл Лопп**  
**Как управлять интеллектуалами.**  
**Я, нерды и гики**

*Посвящается моей семье. Всем ее членам*

MICHAEL LOPP  
MANAGING HUMANS: BITING AND HUMOROUS TALES OF A SOFTWARE  
ENGINEERING MANAGER  
3RD ED.

© 2016 by Michael Lopp

© Перевод на русский язык ООО Издательство «Питер», 2019

© Издание на русском языке ООО Издательство «Питер», 2019

© Серия «IT для бизнеса», 2019

## Об авторе

**Майкл Лопп** – ветеран в области разработки программного обеспечения, который все еще не покинул Кремниевую долину. За последние 20 лет Майкл успел поработать в самых разных инновационных компаниях, включая Apple, Netscape, Symantec, Borland, Palantir, Pinterest, а также поучаствовать в стартапе, медленно уплывшем в небытие.

Помимо работы Майкл ведет популярный блог о технологиях и менеджменте под псевдонимом Рэндс, где обсуждает с читателями идеи в сфере менеджмента, выражает беспокойство по поводу постоянной необходимости держать руку на пульсе и объясняет, что, несмотря на щедрые награды за создаваемый продукт, ваш успех возможен только благодаря вашей команде. Блог можно найти по ссылке [www.randsinrepose.com](http://www.randsinrepose.com).

Майкл живет со своей семьей в городе Редвуд, штат Калифорния. Он всегда находит время на то, чтобы покататься на горном велосипеде, поиграть в хоккей и выпить красного вина, так как быть здоровым важнее, чем занятым.

## Благодарности

Я очень признателен:

- читателям блога, который я веду под псевдонимом Рэндс. Читая, комментируя и отправляя мне электронные сообщения, читатели не только подтолкнули меня к написанию этой книги, но вдохновили на создание третьего, гораздо более удачного издания, проявив интерес к моей работе;

- моему редактору Мелани Бейкер, благодаря ее бесконечному терпению и уникальной «канадскости» Рэндс всегда остается самим собой. Она бы никогда не разрешила использовать в книге слово «канадскость»;

- Тому Пакину, который много лет назад не жалел времени, наставляя меня и формируя мои представления о том, что значит быть хорошим руководителем;

- моему дорогому другу Джону Груберу, который вдохновил меня своим писательским творчеством и которого я слишком редко вижу;

- 42;

- Стиву Джобсу, который не уволил меня, когда у него была такая возможность.



## Предисловие к третьему изданию

Оно по-прежнему остается наполовину художественным и наполовину научно-популярным.

Это книга по менеджменту, полная инсайтов, идей и мнений о том, как следует руководить людьми. Вся приведенная здесь информация основана на моем личном опыте взаимодействия с реальными людьми, с которыми я общаюсь до сих пор. Мне бы очень хотелось сказать, что мой опыт лидерства всегда был положительным, но это не так. Несколько раз мне по настоящему срывало крышу, причем при свидетелях. И именно эти свидетели помогали мне снова взять себя в руки и тем самым давали материал для еще одной страницы этой книги.

Все имена, упомянутые в главах этой книги, вымышленные. Я просто взял имена всех, кого я знаю, мысленно бросил в один большой мешок, хорошо перемешал и вытаскивал по мере необходимости: Фез, Фил, Элис, Фрэнк и т. д. Используя этих сконструированных персонажей, я писал рассказы, местом действия которых иногда были известные компании, в которых я действительно работал, такие как Apple, Slack, Netscape, Palantir, Printerest или Borland, что является доказательством того, что мои лидерские инсайты достоверны. Мои рассказы тоже вымышленные, точно так же, как и имена. Однако я надеюсь, что в вашей голове они будут звучать правдоподобно, ведь несмотря на то, что я их просто придумал, они основаны на моем вполне реальном опыте.

А вишенкой на этом наполовину художественном, наполовину научно-популярном торте стал Рэндс. Я начал использовать это имя в виртуальном пространстве еще в середине 90-х годов. Позже я завел блог, и имя закрепилось. Считайте Рэндса своим полуфантастическим, полуреальным гидом, который поведет вас по моим выдуманным историям о выдуманных людях, обладающих невероятно полезным (хотя и выдуманным) опытом.

Да, мнение Рэндса субъективно. Точно так же, как и мое!

# I

## Колчан менеджмента

Я стрелял из лука, наверное, всего лишь раз десять за всю свою жизнь, и странно, что управленческие навыки напоминают мне именно стрелы в колчане. Это очень мощная метафора. Менеджмент почти всегда подразумевает решение проблем. А что может быть лучше в деле решения проблемы, чем закрепить ее, сделать шаг назад, взять подходящую стрелу из колчана и выстрелить? Неважно, попадете вы в цель или нет; главное, что раздастся этот ласкающий слух звук втыкания стрелы. Так звучит прогресс!

У нас у всех есть руководители, и не имеет значения, являетесь вы директором по разработке программного обеспечения или линейным сотрудником. Одна из ваших главных задач состоит в том, чтобы постоянно учиться у своего руководителя. Какие он (или она) ставит цели? Как справляется с кризисом? Как общается? Когда вы выучите все эти уроки, вы получите стрелу. Эта стрела станет не только напоминанием о том, что вы чему-то научились, но и будет новым инструментом в вашем «колчане». Когда вы в следующий раз столкнетесь с похожей проблемой, вы мгновенно выберете правильную стрелу, тщательно прицелитесь и выстрелите в цель.

# 1

## Не будь мудаком!

### Будь человеком

Вся прелесть написания текстов для Всемирной паутины состоит в том, что у вас нет абсолютно никакого плана. Я действительно могу позволить себе подолгу мусолить в голове каждую тему. Годами мои тексты были посвящены менеджменту в сфере разработки ПО, и с публикацией каждой статьи я получал все больше и больше электронных сообщений с вопросом: «Когда будет книга?» Да, я действительно всегда хотел издать книгу, но есть одна проблема. Какая? Писать о том, *как стать хорошим управленцем?* Пффф! Мне нужна была убедительная и правдивая история, которая элегантно свяжет воедино все мои воспоминания.

Ретроспектива: середина или конец 90-х, бум доткомов. Мы, радостная команда провального стартапа, пьем... Очень много. Вокруг нашего головного офиса множество баров, и у каждого свое назначение. Есть забегаловка, идеальная, чтобы отпраздновать увольнение. Выпивка здесь дешевая, и если хочется избавиться от ощущения «Я – полное ничтожество!», то можно поискать повод для драки с депрессивным венчурным инвестором, который тоже всегда зависает в этом баре, или с парнем, который только что тебя уволил.

Чуть дальше, вниз по улице, находится английский паб. Пиво тут лучше, есть отличная карта виски и вполне съедобная кухня. Именно здесь мы философствуем о фиктивной трудовой занятости, в которой застряли последние три года, постепенно становясь ненужными.

Сегодня мы снова здесь. Мы много пьем, потому что наша компания только что была продана какому-то никому не известному акционерному обществу, которое, не оповестив нас, собирается быстро разобрать на части то, что мы создавали потом и кровью. Каждый из нас знал, что однажды это случится, но никто не ожидал, что останется одним из последних. А еще никто не ожидал увидеть здесь нашего генерального директора.

Компанию создал не он, а другой человек, который ушел больше года назад. Позже парня из совета директоров просто назначили генеральным директором, чтобы продать стартап. Конечно, он пытался изменить план, но вы же помните, что это был самый разгар финансовой ядерной зимы. Деньги уже перестали быть бесплатными.

Те, кто видели резюме нашего генерального директора до того, как он у нас объявился, поняли, что проекту конец. Он покинул свои последние четыре места работы, талантливо отправив компании в небытие. Это называлось «максимизировать акционерную стоимость».

Итак, мы в пабе, накачиваемся текилой. Мы – это последние четыре парня из отдела разработки, двое из техподдержки... и гендиректор. Несмотря на одурманенные выпивкой мозги, мы чувствуем себя ужасно неловко в его присутствии, потому что всегда считали его бесчувственным мудаком.

И этим всё сказано.

Это самое главное и правдивое утверждение в моей книге по менеджменту. А еще это великолепный заголовок:

*Не будь мудаком!*

Да, моим редакторам слово «мудак», скорее всего, покажется крайне неудачным для заголовка, поэтому давайте считать его рабочим названием. Наш генеральный, в сущности, не был мудаком. Он был хорошим парнем. Он всегда говорит обо всем прямо. Имеет неплохое финансовое чутье. Множество других провальных компаний поступили со своими сотрудниками гораздо хуже, чем наша, но дело не в этом. Причина того, что мы сидим в пабе абсолютно

пьяные и чувствуем себя неловко в присутствии своего гендиректора, заключается в том, что у нас нет совершенно ничего общего с ним. Он был механическим директором.

По моему мнению, «великолепный руководитель» – это руководитель, с которым у тебя всегда есть что-то общее, независимо от того, каково твое место в организационной структуре компании. Что именно я подразумеваю под словосочетанием *что-то общее*? Это очень сильно зависит от того, кто ты и чего ты добиваешься. И да, это значит, что великолепный руководитель должен видеть даже самые мелкие отличительные черты каждого из своих сотрудников.

Именно видеть! Видеть людей, которые с тобой работают. Говорят, повторение – мать учения, поэтому давайте повторим еще раз, чтобы эта информация закрепилась в долговременной памяти: вы должны видеть людей, которые с вами работают.

Если у вас нет даже отдаленного представления о чем я сейчас говорю, то, возможно, пришло время закрыть эту книгу и пойти в другой отдел книжного магазина, где продается литература по разработке ПО, и вернуться к карьере технического специалиста. Быть руководителем – круто! (Я серьезно!) Но для этого нужно уметь мгновенно составить объективное мнение о человеке, который будет работать с вами и поможет вам стать гениальным руководителем. Да, на позиции технического руководителя вам потребуется и левое, и правое полушарие, ведь если вы можете написать потрясающий программный код, это не значит, что вы знаете, как уволить 70 % штата.

Все люди, с которыми вы работаете, обладают очень разными наборами потребностей. Эти наборы похожи на хаотично сконструированные, но прекрасные снежинки. Удовлетворение потребностей – это один из способов сделать ваших сотрудников довольными и продуктивными. Ваша ежедневная задача – слушать своих сотрудников и фиксировать в голове то, как они устроены. Это самое важное в вашей работе. Я знаю, что старший вице-президент по разработке ПО сказал вам, что ваша обязанность номер один – это соблюдение сроков реализации проекта, но вы не будете сами писать программный код, тестировать продукт и комментировать компоненты. Это будет делать ваша команда, а ваша задача состоит в том, чтобы руководить ею.

В Кремниевой долине можно встретить много невероятно успешных лидеров-диктаторов. Они успешны, несмотря на то что являются мудаками международного класса. Цель этой книги в том, чтобы как можно дальше увести вас от «пути мудака»; если я уменьшу этим ваши шансы попасть на обложку *Wall Street Journal* под заголовком «Корпоративный бульдог со знанием дела», значит, я хорошо сделал свою работу.

Вы сами должны выбрать свой стиль руководства. И если вы хотите быть со своей командой заодно, учиться у нее и доверять ей, то у меня есть для вас пара советов. Даже целая гора советов! Читайте дальше.

Еще раз: гендиректор того стартапа не был мудаком; он просто пришел на поминки компании, предполагая, что мы будем чувствовать себя в его присутствии нормально, только потому, что он *бывший* генеральный директор. Да, мы знали, что он бывший. И что еще более важно, мы знали, что он использовал наши продукты ровно ноль раз. Мы никогда не видели его здесь по выходным. Если подумать, то и по пятницам его тоже никогда не было, потому что он был привлечен из другого штата. У нас не было с ним никаких общих дел, кроме трех странно-бессмысленных общих собраний: слайды, таблицы и монотонность.

Гендиректор полагал, что этих табличных собраний вполне достаточно для того, чтобы выстроить отношения с командой, и был прав: ему действительно это удавалось, но ровно на время проведения собрания. После собрания мы чувствовали себя «проинформированными», но через неделю, когда начали распространяться первые слухи о масштабных сокращениях штата, наши потребности стали уже совсем другими. А еще через месяц они были кардинально другими, потому что сокращение штата действительно началось, а генерального директора нигде не было видно. Что тут скажешь? *Мудак!*

Во всех организациях люди постоянно суетятся, и там часто царит невероятный беспорядок. В этом беспорядке мнение о вас и вашей работе зачастую складывается за считанные мгновения, например во время десятисекундного разговора в коридоре, из того, как именно вы сформулировали, кто вы и чем занимаетесь.

Тем не менее необходимо постоянно оценивать ваших коллег, определять их потребности и мотивирующие факторы. Вы должны помнить: то, что однажды сработало как мотивирующая техника, сработает и через два месяца, потому что человеческие существа нелогичны, сумасбродны и эмоциональны. Чтобы управлять людьми в современном мире, вам нужно быть одним из них.

Именно поэтому более подходящим названием для этой книги будет *«Как управлять интеллектуалами»*.

## 2

### Начальники – это не исчадье ада

#### Начнем с базового понимания того, откуда берутся управленцы и чем они занимаются

Один проверенный временем сотрудник, который уже очень давно работал в моей команде нашего стартапа, однажды задал мне вопрос: «А чем конкретно ты занимаешься?»

Подвисание.

Невнятное объяснение.

Изумление.

Этот парень всегда и обо всем говорит прямо, поэтому я прекрасно знал: если он что-то спрашивает, значит, действительно этого не понимает.

Давайте я коротко опишу свой рабочий день в то время. Я прихожу в восемь утра или немного позже. После получасового разбора электронной почты быстро просматриваю новости из области техники и технологий, чтобы почувствовать, как бьется пульс планеты. Затем подходит время первого совещания. Это совещание с командой моего босса, и обычно оно длилось почти два часа. После этого примерно минут тридцать уходило на то, чтобы превратить записи с совещания в фактические задачи для себя и своей команды. Одновременно с этим я перерабатывал полученные корпоративные новости в материал для собственного совещания со своей командой. Далее перерыв на обед. Сегодня, например, я полчаса обедаю с командой по разработке веб-приложений. После обеда я возвращаюсь к работе над базой данных опшибок. Это ежедневная тридцатиминутная задача, которую я выполняю до начала кросс-функционального совещания, всегда приводящего меня в бешенство. Я жду конкретных действий от людей, но они не способны на них, а значит, я на взводе. После этой шестидесятиминутной катастрофы у меня, наконец, есть полтора часа на то, чтобы поработать в одиночестве. И именно в этот момент мне был задан самый убогий вопрос всех времен и народов: «А чем конкретно ты занимаешься?»

Моя первая реакция на этот вопрос была неправильной. Я хотел перепрыгнуть через стол, схватить моего друга за плечо, потрясти его хорошенько и крикнуть: «*Мужик, пока ты все утро бесцельно таращился на баг в коде, я делал все, чтобы эта организация функционировала!*» Моей второй реакцией было сделать глубокий вздох, и так я и поступил.

Это фундаментальное непонимание между сотрудниками и управленцами а-ля «А чем конкретно ты занимаешься?» лежит в основе того, почему люди не доверяют своим руководителям или даже считают их исчадьем ада.

### Исчадья ада существуют

Мой бэкграунд: за последние 20 лет я успел поработать в шести разных компаниях. За эти годы я сменил десять разных должностей: от инженера по тестированию ПО до директора по разработке. Я успел поработать с руководителями разных уровней: от менеджеров низшего звена до генеральных директоров. Я никогда не работал вне сферы разработки ПО, но особенно в роли руководителя высшего звена я часто участвовал в самых разнообразных внутрикорпоративных процессах совместно с самыми разными функциональными отделами, входящими в состав компании.

Я был свидетелем корпоративной гордости и корпоративной паники во всех их проявлениях, которые только возможны. И в Borland, и в Netscape я видел, как корпоративный настрой переходил от «Мы убийцы Microsoft!» до «Плохи наши дела!». В стартап я пришел двадцатым сотрудником, при мне он сначала разросся до 250 человек в штате, а потом интернет-пузырь практически уничтожил компанию, доведя ее до 50 сотрудников, которые не представляли, что им теперь делать со всем этим оставшимся от коллег «железом».

Во время таких глобальных перемен в корпоративном сознании я видел управленцев, которые блестяще себя вели на этапе корпоративной гордости, но превращались в полное ничтожество, когда вокруг них начиналась паника. А новые лидеры, которые вышли на сцену и отлично проявили себя во время корпоративной паники, были именно теми людьми, которые хорошо справляются со своей работой на этапе корпоративной гордости.

В целом настоящих исчадий ада, с которыми мне довелось поработать, я могу сосчитать по пальцам одной руки. Это были действительно скверные управленцы. И да, я прошу прощения, что соврал в названии этой главы. Мерзкие и подлые люди, которые ставят себя выше своей команды, врут и не имеют абсолютно никаких лидерских качеств, существуют. Их меньше, чем вы думаете, но они есть. Тут мой совет будет таков: если вы их встретили, бегите от них подальше.

Если есть вероятность того, что ваш руководитель не исчадие ада, значит, вам не нужно бежать от него подальше. И значит, вам по-прежнему необходимо постоянно пытаться понять, как он устроен.

## **Работа вашего руководителя**

Главную причину недовольства, которое люди обычно испытывают по отношению к своему руководству, объяснить проще всего. Вы недовольны, потому что постоянно рвете свою ж\*\*\*, но каждый раз, когда проходите мимо кабинета своего босса, то вы видите, как он сидит в своем кресле, закинув ноги на стол, в одной руке – кофе, другой – размахивает туда-сюда и разговаривает с каким-то неизвестным вам парнем. Как такое вообще может называться работой?

Окей, допустим, что работа вашего руководителя – это не работа вообще. У вас когда-нибудь было совещание с другим отделом вашей компании? Например, вы работаете в отделе разработки и должны договориться с административным отделом о предоставлении вашей команде дополнительного помещения. Ваша цель ясна: «Мне нужно больше места для моей команды!», но как только начинается совещание, вы понимаете, что представители административного отдела как будто говорят на другом языке. Это как бы ваш родной язык, но контекст абсолютно иной. Парни из административного отдела сбивчиво толкуют об арендных договорах, правилах техники безопасности и употребляют кучу незнакомых вам аббревиатур. Через пять минут становится ясно, что вам совершенно непонятно, чем конкретно они занимаются.

Однако если бы до начала этого совещания я спросил вас, для чего вашей компании нужен административный отдел, вы бы поморщились и пробормотали что-нибудь о сооружении новой кубической конструкции. Я уверен, что вы, как и я, неисправимые оптимисты и свято верите в то, что каждый в вашей компании упорно трудится над своими задачами. Я также свято верю в то, что порой вы автоматически настроены против некоторых коллег только потому, что вы не понимаете, чем они занимаются. Свои задачи вы понимаете до мельчайших деталей, поэтому они кажутся вам важнее, чем задачи остальных сотрудников компании.

В вашей голове: вы король. Вам понятно, в чем состоит ваша работа, и абсолютно ясно, чего от вас ждут другие. Не существует человека, который управляет вами лучше, чем вы сами, потому что вы точно знаете, что вы делаете. Все остальные – это тайна за семью печатями, потому что они – не вы. В обычной жизни нам может быть интересно попробовать выяснить,

кем на самом деле является тот или иной человек, но в отношениях «руководитель – подчиненный» ставки слишком высоки. Кто этот парень, который решает, получите вы повышение или нет? Что он рассказывает о вас вице-президенту? Он считает вас успешным или провальным? А что за парень у него в кабинете? *И чем конкретно ваш начальник занимается целый день?*

Я не собираюсь объяснять вам, чем ваш руководитель занимается целый день. Уж простите!

Я лишь задам вам семь основных вопросов, на которые вам нужно отвечать по порядку, чтобы выяснить, способен ли ваш начальник позаботиться о самом важном человеке в компании – о вас! В идеале вам следовало задать эти вопросы себе до того, как вы получили эту работу, но это не наш случай. Вы уже работаете на руководителя, который как будто говорит на чужом для вас языке. Тогда, возможно, эти вопросы помогут вам разобраться, откуда взялся ваш начальник.

## Откуда взялся ваш руководитель?

Я начну с этого вопроса и закончу им же, потому что происхождение вашего начальника определяет не только то, как он с вами общается, но и то, чего от него можно будет ожидать, если дело запахнет керосином. По иронии судьбы вторая по популярности жалоба, которую я постоянно слышу от растерянных сотрудников, звучит так: «Мой начальник понятия не имеет о том, чем я занимаюсь!» Приятно узнать, что руководители и подчиненные беспокоятся об одном и том же, не так ли? Существует несколько причин возникновения подобной ситуации. Возможно, вашего начальника не особенно заботит то, чем вы занимаетесь. Это не значит, что вы работаете плохо или хорошо, это значит лишь то, что ваша работа не находится на экране его радаров. Некоторые считают, что подобное невежество начальника – это очень удобно. Этакая непыльная работенка! *«Никаких нелепых разговоров в коридоре, только я и мой программный код... Что-что? Я – что? Я уволен?! Вот черт!»* Да, такая ситуация – это всегда риск того, что ваша позиция может показаться номинальной. И когда придет время урезать рабочие места, ваш начальник не сможет адекватно оценить вашу значимость для компании.

Возможна также другая ситуация: ваш начальник не очень хорошо понимает, чем вы занимаетесь, потому что он никогда не был инженером. Я сейчас говорю не о недоквалифицированных стихийных бедствиях, которые случаются, когда какому-нибудь умнику из высшего руководства приходит в голову сделать начальника отдела маркетинга ответственным за разработку. Я говорю о начальниках по разработке, скрывающих тот факт, что они никогда в жизни сами не писали код. Конечно, они могут часами говорить о программировании и владеют сленгом. Но когда они в последний раз писали код самостоятельно? Какой частью своего кода они гордятся? Есть ли у них образование в сфере IT?

Если, задавая своему руководителю вопросы, вы постоянно получаете туманные ответы, слышите лишь пустые слова, которые вроде бы звучат верно, но ничего не значат, то осмелюсь предположить, что вы нарвались на симулянта. Я имею в виду типа, которому удалось выбиться в руководители по разработке не благодаря своим знаниям и навыкам в технической сфере, а благодаря самоуверенности и нахрапистости. Это вовсе не означает, что подобный сценарий автоматически будет для вас проигрышным. Человек, который смог убедить целую организацию в том, что владеет лидерскими качествами, и одновременно скрыть тот факт, что не имеет ни малейшего представления о том, что такое плейсхолдер, обладает... ну, как минимум, смелостью.

На протяжении всей своей карьеры он задается одним и тем же вопросом: «Когда меня выведут на чистую воду?» На этой паранойе основываются его навыки поиска информации, которые могут пригодиться и вам, и вашей организации. Он знает, когда планируется сокращение штата, он знает, как нужно разговаривать с высшим руководством, но он не знает, как



нужно разговаривать с вами, потому что вы активно и самоотверженно занимаетесь тем, о чем он не имеет ни малейшего понятия. При этом он убежден в том, что ему обязательно нужно вести себя так, как будто он знает, чем вы занимаетесь. Если сейчас вы узнали своего начальника и согласны с тем, что он в любом случае приносит пользу организации, то ваша задача состоит в том, чтобы научиться говорить на его языке. Возможно, он проскользнул в начальники по разработке из отдела тестирования программных продуктов. Значит, поговорите с ним о тестировании. Возможно, он вообще не учился на программиста. Найдите время, чтобы подробно объяснить ему, в чем состоит ваша работа. Я не заставляю вас обучать его Objective-C, просто потратьте 15 минут на то, чтобы начертить на доске пару схем: *«Я делаю вот это... Моя работа важна, потому что...»*

Ваш начальник – это ваше лицо для всех остальных сотрудников организации. Представьте себе, что именно в эту секунду один человек очень вас хвалит только потому, что вы нашли пять минут своего времени на то, чтобы растолковать боссу вашу работу. И этот человек – ваш руководитель! Вы дали ему повод говорить о вас.

## **Как он закрывает свои слабые места?**

Теперь возьмемся за вашего любимого начальника. Расскажите мне о нем! Возможно, вы скажете, что он великолепный переговорщик, веселый парень или харизматик. Может быть, он вдохновляет вас. Или вы можете процитировать его коронные фразы типа «Лучшее – враг хорошего». Сейчас самое важное для вас – определить его слабое место.

Каждый руководитель, плохой или хороший, имеет свои пороки, и немалые. Может быть, он сбежал из отдела тестирования программных продуктов и стал директором по разработке. Вероятно, он отличный технический специалист, но абсолютно не имеет чувства юмора. Осознает ли он свои слабые места?

На каждом собеседовании я задаю один и тот же вопрос: «В какой сфере вам требуется помощь?» Неважно, идет речь о линейных сотрудниках, руководителях отдела или моем новом боссе, мне всегда интересно, в чем люди видят свои слабые места. Если я слышу легкомысленный ответ: «Я сам все умею!» – это тревожный сигнал. Я ценю здоровое чувство гордости и хочу, чтобы вы достойно «продавали» себя на собеседовании. Однако если вы утверждаете, что вы безгрешны, то в голову сразу приходит мысль, что ваши недостатки настолько значительны, что вы боитесь о них рассказать или сами не осознаете, насколько они значительны.

Работа руководителя состоит в том, чтобы эффективно использовать навыки тех, кого они продвигают по службе, и постоянно задаваться вопросом, как сделать так, чтобы они чувствовали себя значимыми. Руководитель делает это посредством создания команды, которая способна усилить его преимущества и, что еще более важно, закрыть его слабые места. Чисто техническим специалистам нужны люди, обладающие феноменальными коммуникативными навыками. Эти люди смогут разрядить обстановку или сплотить команду, когда это потребуется. Стратегам с нулем технических познаний нужны вы – сильные технари, чтобы объяснять им, какие из их стратегий технически возможны, а какие – нет.

Работа руководителя состоит в том, чтобы превращать свои пороки в силу, выбирая правильных людей, способных компенсировать эти недостатки, и полностью доверять своей команде.

## **На каком языке говорит ваш руководитель?**

Итак, представим, что вы находитесь в квадратной комнате. В ней есть два окна с прозрачными стеклами, по одному окну с каждой стороны. Перед каждым окном установлен микрофон, который, если его включить, транслирует все ваши слова человеку, находящемуся с

противоположной стороны от окна. Теперь представьте, что с одной стороны находится ваш руководитель, а с другой стороны – ваш лучший друг и коллега. Сегодня пятница, и я хочу, чтобы вы отчитались перед вашим другом о прошедшей неделе. Скорее всего, это будет звучать примерно так: «В понедельник была катастрофа. Я опоздал, потому что затусил в воскресенье вечером. Попытался немного поковыряться в спецификации, но в итоге решил уйти домой пораньше из-за ужасного похмелья. Во вторник и среду все было неплохо. Закончил спецификацию, закрыл пару багов, запросил кроссфункциональную рецензию и получил несколько положительных фидбэков. Почитай текущую версию! В четверг был ад бескончаемых совещаний. Толком ничего не делал. Три бесполезно проведенных часа. Пятница. А в пятницу выпил в обед бутылочку пива и ушел домой пораньше».

Теперь повернитесь в другую сторону и отчитайтесь о прошедшей неделе перед вашим боссом.

«В начале недели закончил спецификацию, в середине недели получил положительную кроссфункциональную рецензию. Затем участвовал в большом количестве совещаний».

Не имеет значения, работаете ли вы на лучшего в мире босса. Не имеет значения, был ли он самым высокопоставленным человеком на вашей свадьбе. Вы будете перечислять события прошедшей недели совсем по-другому, потому что когда вы говорите со своим руководителем, вы говорите не с человеком! Вы говорите со всей организацией в его лице! Инстинктивно вы понимаете, что не стоит рассказывать ему о том, что выпили пива в обед, – не потому, что он будет об этом знать, а потому, что об этом будет знать ваша организация.

Язык, на котором вы разговариваете со своим начальником, – это разновидность начальничьего языка (подробнее о начальничьем языке в главе 14). И да, это тот язык, на котором Скотт Адамс<sup>1</sup> заработал миллионы долларов. Это тщательно сконструированный язык, который служит для передачи информации внутри организации. Начальничий язык позволяет начальникам самых разных подразделений общаться друг с другом, даже если их работа целиком состоит из аббревиатур и имен собственных. А еще начальничий язык звучит очень забавно.

Вот, например: «Ключевая цель проекта – соблюдение графика. Необходимо сделать так, чтобы каждый член команды был максимально сфокусирован на соответствующих задачах и одновременно имел полезное взаимодействие с другими сотрудниками, таким образом будет реализована возможность самостоятельного корректирования сбоя в работе».

Когда вы слышите такое, вы обычно думаете: «Почему он не может говорить человеческим языком?» Но он говорит не с вами. Он говорит с другими начальниками. Он произносит фразы в духе Рэндса типа: «Главное – это инициативность!» или: «Команда всегда умнее одинокими!» Было бы круто, если бы руководители умели разговаривать чуть более креативно, но их задача заключается не в этом, их задача – в максимально эффективном распространении информации внутри организации. И лучший способ для этого – местное наречие начальничьего языка. Кроме того, они по-прежнему должны как-то общаться с вами, что приводит к следующему...

## **Как ваш руководитель с вами разговаривает?**

Мой первый совет всем новоиспеченным руководителям звучит так: запланируйте регулярные совещания тет-а-тет с каждым из своих непосредственных подчиненных на конкретный день недели и конкретное время и никогда их не отменяйте. На таких тет-а-тетах мне всегда необходимо переключиться на другой режим работы – это один из самых сложных

---

<sup>1</sup> Американский автор комиксов и книг. Самый известный персонаж комиксов – Дилберт, программист и IT-инженер. – Примеч. пер.

моментов на протяжении всего дня. Представьте, я с головой ушел в проблему, пишу спецификацию или отвечаю на важные письма, и вдруг этот парень входит в мой кабинет, чтобы поговорить о... ну, не знаю, о чем-то своем... *Эй, народ! Вообще-то я тут работаю!* На один краткий миг у меня возникает желание перенести совещание, но потом я напоминаю себе простое правило: «На совещаниях тет-а-тет ты всегда узнаешь что-то новое».

Когда у вас появляется возможность высказать своему руководителю все, что у вас на уме? На совещании тет-а-тет? Нет? Такой ответ меня беспокоит, но не повергнет в панику. Возможно, ваш руководитель – один из тех типов, которые любят нападать на своих подчиненных в коридоре, чтобы добыть биты важной информации. Ужас! Он делает это постоянно или только тогда, когда ему что-то от вас нужно? Первое – великолепно, второе может стать проблемой в будущем.

Что нового руководитель может узнать на совещании тет-а-тет? Большинство из того, что вы будете ему рассказывать, он уже знает. Вы переживаете из-за реорганизации, верно? Что ж, все из-за нее переживают. Он уже говорил с четырьмя своими подчиненными, и все они переживают из-за этого. Вы считаете, что инженеры по эксплуатации – кучка кретин? Он тоже так считает. Хороший руководитель всегда держит руку на пульсе организации, и его тет-а-теты обычно бывают эхом этого пульса. Тогда почему он выкроил полчаса для того, чтобы встретиться один на один с каждым из своей команды?

Он хочет что-то узнать.

Неважно, будет это тет-а-тет или внезапное «нападение» в коридоре, ваш начальник постоянно находится в режиме активного сбора информации. Ему нравится, когда вы останавливаете его в коридоре и говорите: «Я ненавижу эту вашу любимую функцию!» Понимаете, дело в том, что он уже три дня как потерял покой и сон из-за этой функции и не может понять, в чем дело. Ваша внезапная ненависть позволила ему начать мыслить в другом направлении.

Руководители, которые не проводят регулярных совещаний тет-а-тет с каждым членом своей команды, сами вводят себя в заблуждение. Они считают, что информация о том, что в данный момент происходит в их подразделении, волшебным образом придет к ним из космоса. Но она не придет! Не возникнет новых идей, таланты будут зарыты в землю, а команда постепенно начнет думать, что их мнение никого не волнует. А команда – это компания!

## Действует или только решает?

Когда наш новый вице-президент впервые приехал в наш стартап, на нем был пиджак а-ля «Только для членов клуба». Небесно-голубой. Я и не знал, что подобные «приветы из 80-х» еще производят. Я уверен, что этот пиджак висел с биркой: «Если ты меня наденешь, случится нечто особенное!». Я пожелал вице-президенту удачи в тот момент, когда рубашка еще застегнута на все пуговицы, а галстук туго затянут, и тем самым посеял в его голове сомнения.

Три месяца спустя у нас возникла проблема. Владелец пиджака а-ля «Только для членов клуба» работал вполне профессионально, неустанно обсуждая и анализируя проблему, с которой столкнулся отдел разработки. После совещаний мы были бодры и полны новых идей и обещаний, но после этого ничего не происходило. Окей, еще одно совещание. Вау! Он всё понял! Я снова поднимаю паруса. Вперед! Но проходят еще две недели, и снова ничего не происходит.

Вы можете возразить, что я сам должен был действовать, так как именно я являюсь директором по разработке. Но проблема в том, что я делал всё, что от меня требовалось. А вот вице-президент – нет! Он не поговорил с генеральным директором о наших планах. Он не разобрался с другим директором, который сидит с отсутствующим видом или спит на ходу. На третьем совещании по этому же вопросу вице-президент снова демонстрирует свои недюжинные способности в деле разрешения проблемных ситуаций. Однако я уже не слушал, я просто ждал, когда мы получим следующую порцию демагогии и я вытащу свои записи с двух

предыдущих совещаний и аккуратно обведу те же самые шаги, что были запланированы на *двух предыдущих совещаниях*.

Делегирование – это скользкая дорожка. Да, вы хотите знать, как не стать бутылочным горлышком в своей организации. Да, вы хотите знать, как мыслить масштабно. Но вы должны продолжать «марать руки». Проблема мистера «Пиджак только для членов клуба!» состояла в том, что он считал свою работу чисто стратегической. Думать по-крупному и делегировать результаты своих размышлений миньонам. Он умел только делегировать, он забыл, что значит работать по-настоящему.

Такой руководитель постепенно становится малозначительным для своей организации. Команда не может положиться на него, потому что не хочет зависеть от его действий. Таким образом, он выпадает из обоймы, а его информация о происходящем в его организации становится несвежей. Однажды в кабинет вашего начальника зайдет генеральный директор и спросит: «Как идут дела?» И когда ваш босс в третий раз ответит общей, ничего не значащей фразой, то генеральный директор зайдет к вам и задаст тот же самый вопрос. И если вы ответите: «Ну что тут скажешь? Мы в полной ж\*\*\*!», то получится, что от вашего начальника генеральный директор получал неверные сведения.

Настоящая работа руководителя – это реальные действия с целью реализации своих планов относительно компании. Итак, вопрос, на который вы должны ответить, предельно прост: «Делает ли ваш начальник то, что обещал? Совершает ли он конкретные действия или только решает?»

## **Каково место вашего руководителя в пищевой цепочке?**

Но вернемся к Netscape. Internet Explorer становился реальной угрозой, а мы по-прежнему пребывали в иллюзии, что это еще не конец света. Мы весело планировали выход обновленной версии браузера, надеясь, что Microsoft в итоге облажается. Кроме того, дело было уже не в браузере; дело было во власти над всем рабочим столом. Да, кто-то уже высказал мысль: «Эй, народ! Браузер – это уже не просто приложение, это *операционная система*». Кстати говоря, мысль о бесконечной сумме денег делает людей удивительно тупыми. В любом случае, каждый в Netscape, конечно, стремился поучаствовать в создании «браузера следующего поколения». Мы просто ждали, когда будет назначен руководитель проекта, который поведет нас всех за собой.

Когда наконец-то стало известно о новом назначении, некоторые из нас удивленно почесали затылок. Руководителем стал директор по разработке одной из недавно купленных компаний, о котором мы никогда раньше не слышали. До этого времени ядро команды по разработке в Netscape было неким закрытым клубом. Мы рассчитывали на то, что проект возглавит один из наших проверенных временем руководителей. Но вышло иначе! Майк, так звали Новенького, за одну неделю превратился из никому не известного парня в главную знаменитость Мидлфилд Роуд<sup>2</sup>.

Как это могло произойти? Выяснилось, что руководители отдела разработки много играли в хоккей на роликах, и пока они играли, Новенький Майк работал. Он обсуждал проект с исполнительными директорами и планомерно выяснял, кто в нашей организации главный игрок, кто лишь марионетка, а кто свободный электрон (более подробно об игроках и марионетках в главе 10, более подробно о свободных электронах в главе 42). Новенький Майк был как голодный волк. Он был настолько целеустремленным, так неустанно демонстрировал свой «голод», что через шесть месяцев исполнительные директора дали ему ключи от директорской кухни. Так Новенький Майк стал признанным авторитетом.

---

<sup>2</sup> Ист Мидлфилд Роуд, 501 – адрес компании Netscape в Маунтин-Вью, Калифорния, США. – *Примеч. пер.*

Карьеризм, как и делегирование, – тоже очень скользкая дорожка. Разница между руководителем, отлично знающим, что происходит в организации, и мерзавцем, увлеченным исключительно политическими играми, крайне тонка. Но и того и другого я бы поставил выше пассивного руководителя, который пускает все на самотек. Политически активный руководитель – это информированный руководитель. Он знает, когда пришло время перемен, и знает, что необходимо сделать, чтобы в этот период показать свою структуру с лучшей стороны.

Определить место вашего начальника в корпоративной пищевой цепочке – самая трудная задача из всех рассмотренных в этой главе, ведь вы редко присутствуете на совещаниях, где он взаимодействует со своими руководителями. Бывая на подобных совещаниях, вы можете понять, как к нему относятся его руководители, а значит, как они относятся к его структуре. Еще одно мерило политического престижа вашего начальника – кросс-функциональные совещания, на которых присутствуют равные ему по положению руководители других структур. Как они к нему относятся? Они общаются с ним как с хорошим знакомым или только присматриваются? Были ли они знакомы раньше? Если это его совещание, руководит ли он происходящим? Если это не его совещание, активно ли он в нем участвует?

То, как организация смотрит на вашего начальника, равно тому, как она смотрит на вас. Вы – рок-звезда C++! Я очень рад, и все же у вас возникнут серьезные проблемы, если ваш начальник – пассивный тип с плохими коммуникационными навыками, не желающий грокать<sup>3</sup> политические интриги, в которые вовлечены большие группы людей. Я считаю подобных руководителей малозначительными. И получается, что вы живете в их тени.

Говорю как есть. Уж простите!

## Что происходит, когда у него рвет крышу?

Гордость и паника. Два великолепных полюса начальничьего спектра. Гордость – это когда все идет как по маслу. Прекрасная новая версия продукта. Хорошие продажи. Взяли гениального парня из другой команды, который однозначно напишет для нас еще один сказочный продукт. Еще больше заявок в пайплайне. Господи, да лучше просто не бывает!

Гордость – это конечный результат упорного труда плюс капля удачи. Что вы можете узнать о своем руководителе на этом этапе? Как он справляется со своим непомерно выросшим самомнением? Не забыл ли он о тех, кто помог ему добиться успеха? Строит ли он планы на будущее? Это всё очень интересные моменты, но они не расскажут вам и половины из того, о чем может рассказать его поведение на этапе корпоративной паники. А большей корпоративной паники, чем массовые сокращения, не существует.

Ваш руководитель – никакой не руководитель, пока он не поучаствовал в сокращении штата. Именно так! Да, я знаю, что он уволил того парня – Феза – и нанял большую часть команды, но это лишь единичные случаи, лишь отдельные люди (подробнее о Фезе в главе 47). На самом деле, если он еще ни разу активно не участвовал в серьезной реорганизации, значит, он еще ни разу по-настоящему не представлял компанию.

Сокращение штата – это корпоративная паника в чистом виде, и важно знать, в кого превратится ваш руководитель, потому что, скорее всего, в этот период он впервые осознает, что организация – это нечто большее, чем просто люди. Сокращение штата – это мероприятие, которое может длиться несколько месяцев. К тому времени, когда о нем напишут на первой странице *TechCrunch*, оно уже несколько недель будет курсировать по конференц-залам и совещаниям. Это значит, что ваш босс на протяжении последних пары недель на тет-а-тетах смотрит сквозь вас, игнорируя все, что вы говорите, потому что пытается придумать, как сократить

---

<sup>3</sup> Выдуманное слово из марсианского языка, употребляемое Майклом Смитом, героем романа Роберта Хайнлайна «Чужак в стране чужой» (в переводе Михаила Пчелинцева). Говоря упрощенно, означает «понимать», «постигать», «осознавать». – *При-меч. пер.*

половину штата. Вам должно быть очень интересно, в кого он превратится в этот период, ведь это и будет истинное лицо человека, на которого вы работаете уже несколько лет.

Когда информация о сокращениях подтвердится, вам нужно будет вернуться к списку вопросов о вашем руководителе и задать их снова. Как он со мной разговаривает? Как он разговаривает с другими сотрудниками организации? Как он относится к тому, что с тех пор, как произошла утечка информации о сокращении, практически все процессы в компании остановились? Остается ли он политически активным? Или выжидает? Подобные наблюдения позволят вам узнать много нового о вашем боссе и подскажут, не стоит ли вам уже начать приглядываться себе новую работенку.

Паника загоняет человека в угол, и единственный способ выбраться оттуда – воспользоваться стратегиями, которые срабатывали в прошлом. Именно поэтому, когда дело доходит до сокращения, наш старый добрый руководитель превращается в подлого засранца. Тут нужно понять одно: он и раньше был засранцем, вы просто этого не замечали. Если вам посчастливилось увидеть его таким и сохранить свое место, значит, вы узнали две вещи. Первое: когда дело снова запахнет керосином, этот парень опять деградирует до полной скотины. И второе: он достаточно высоко вас ценит, чтобы держать про запас. Остается вопрос: хотите ли вы висеть в воздухе и ждать, когда он обернется скотиной по отношению к вам?

## Большой финал

К тому времени, когда в Borland впервые начались сокращения, я уже два года работал в отделе тестирования. Я не помню, думал ли я тогда о том, что такое сокращение штата. Я не помню, думал ли я о том, потеряю я свое место или нет. Я помню лишь один момент: как старший вице-президент по приложениям обошел все здание, собрал всю команду по разработке программных продуктов и коротко, прямо и ясно объявил нам о сокращении штата... Просто так в коридоре: «Вот что такое сокращение. Вот кто будет сокращен. Вот когда это произойдет». До этого момента я ни разу в жизни не сталкивался с Робом, с вице-президентом. Если подумать, то и потом я больше с ним никогда не сталкивался. И всё же я до сих пор вспоминаю об этом парне с теплотой, потому что в тот беспокойный период он пролил свет на происходящее. Не стал напускать еще больше тумана.

Успешная организация состоит из слоев сотрудников, которые склеены между собой посредством их руководителей. Каждый слой отвечает за широкий спектр задач, будь то разработка, тестирование или маркетинг. Между каждым слоем находится руководитель, чья работа состоит в том, чтобы транслировать информацию от одного слоя к следующему... при этом в обоих направлениях. Он знает, чего хотят его сотрудники, он знает, чего хочет его собственный руководитель, и он умеет лавировать между этими желаниями, если они различаются.

Ему удастся лавировать в этих «водах», потому что он знает ответы на два вопроса. Вопрос № 1: «Откуда я пришел?» Способность доверять тем, кем руководишь, возникает из ясного понимания их работы. Это также позволяет говорить с подчиненными на одном языке. Вопрос № 2: «Куда я иду?» План дальнейших действий вашего руководителя – это его главный стимул. Именно благодаря ему он постоянно находится вне зоны комфорта, пытается распознать тайные политические мотивы корпоративных лидеров мнений. Возможно, он не обладает всем этим набором качеств, но он никогда не перестает работать в этом направлении, потому что точно знает, куда идет. У него есть карта, построенная на основе его мотивации.

Но почему вас должен заботить тот факт, что ваш босс хочет стать вице-президентом по софту? Вас должно это заботить, потому что его успех – это ваш успех. А если он сам этого не понимает, то, скорее всего, он и есть то «исчадье ада», которое иногда встречается среди руководителей.

### 3

## Стабильные и взрывоопасные

### Существует два типа разработчиков

Стивен был наемным солдатом в нашем стартапе. Его трудовой договор начался за год до того, как я пришел в стартап, но ушел он гораздо раньше, чем я. Эта история началась с момента, когда Стивен приступил к работе. Он организовал небольшую, но сплоченную команду из пяти инженеров, одного тестировщика и проект-менеджера. Их работа медленно, но верно шла... в никуда. Сначала Стивен просто наблюдал за черепашими темпами своей команды, но спустя две недели он уже был сыт этим по горло.

Стивен, парень, которого мы наняли как временного подрядчика, чтобы привести в порядок базу данных, схватил самого неопытного из наших инженеров, привел его в комнату, где стоял стол для настольного тенниса, и сказал: «Мы не выйдем отсюда, пока не увидим, что приложение работает!»

Инженер спросил: «Что значит “работает”?»

Стивен ответил: «Не знаю. Разберемся».

Через десять дней в вонючей комнате для игры в настольный теннис было уже три четверти нашей команды по разработке, никто из нас не спал последние 48 часов. Неопытный инженер встал и продемонстрировал приложение. И вот впервые за историю компании команда смогла наконец-то своими глазами увидеть задумку. Три месяца спустя мы уже выпустили версию 1.0.

Это похоже на вдохновляющую историю: вся команда мобилизовалась ради последнего рывка, чтобы произвести продукт на свет. Да, но Стивен не мобилизовал всю команду; он лишь отсортировал три четверти. Да, парни, которые несколько дней не спали, в комнате для настольного тенниса громко хлопали в ладоши, когда увидели продукт, но они хорошо знали, что Стивену во многом пришлось схалтурить, чтобы этого добиться, ведь они видели код своими глазами. Они знали, что многие функции были лишь липовыми плейсхолдерами, у них было много серьезных вопросов к масштабированию, а еще большинство из них знали, что подчищать весь этот бардак придется им, потому что они уже поняли, что Стивен за тип. Они знали, что он относится к так называемым Взрывоопасным разработчикам.

### Воюющие лагеря

Наградой за выпуск 1.0 стал глубокий вздох облегчения. *Уф, мы это сделали!* Да, спустя несколько дней, недель или месяцев после выхода 1.0 вы снова будете упорно трудиться ради достижения своих целей, но момент, когда вы впервые осознали, что продукт готов, не забудется никогда, потому что вы прекрасно знаете, сколько крови, пота и слез это вам стоило. Я много писал о выпуске 1.0, но лишь недавно я задумался над тем, что на самом деле произошло после успеха 1.0. Во-первых, появился некий монстр, который может вас сожрать. Однако и сам факт выпуска 1.0 тоже создал определенную внутреннюю угрозу. Рождение 1.0 привело к расколу команды по разработке на две группы: на Стабильных и Взрывоопасных. Я уже объяснил, почему возникла эта трещина. Теперь давайте разберемся, что представляют собой эти две группы.

Стабильные инженеры – это инженеры, которые:

- Хорошо ладят с руководством и радуются, что существуют планы и четко составленные графики, дающие спокойствие и предсказуемость.

- Дружелюбно относятся к другим сотрудникам, потому что ценят эффективно функционирующую команду.

- Спокойно оценивают риски и аккуратно работают над устранением ошибок, какими бы давнишними и маловероятными они ни были.

- Склонны к тому, чтобы порождать слишком большое количество процессов, потому что знают, что процессы дают предсказуемость и измеримость результатов.

- Знамениты своей уравновешенностью и надежностью.

Взрывоопасные инженеры – это инженеры, которые:

- Предпочитают разрабатывать стратегии, а не следовать им.

- С трудом признают авторитеты и часто приводят разумные аргументы в пользу анархии.

- Не признают поражений и получают удовольствие от риска.

- Рассматривают необходимость работать с другими людьми как обременительную и затратную по времени задачу, предпочитают работать в маленьких автономных группах, и им наплевать на то, как у тебя дела.

- Часто не создают ничего особенно красивого или значительного, зато создают очень много.

- Надежны, только если проект им интересен.

- Часто оставляют после себя следы разрушений.

И наконец, самое последнее и самое важное: эти ребята ненавидят (да-да, именно ненавидят!) друг друга. Взрывоопасные считают Стабильных неповоротливыми, ленивыми и излишне бюрократичными. Они думают, что Стабильные должны, наконец, стать «мужиками». А Стабильные считают, что у Взрывоопасных нет ничего святого, что они делают только то, что им нравится, а компания и продукт пускай горят синим пламенем. У меня плохая новость: правы и те и другие.

В результате этой ненависти возникает большая вероятность того, что эти два лагеря затеют настоящую войну друг против друга. Скорее всего, ваши лидерские инстинкты сейчас подсказывают вам, что в этом случае нужно начать мирные переговоры, однако вы, наоборот, должны стремиться разжечь войну между ними. Не забывайте об этом, пока я буду рассказывать об истоках этой войны.

## **Эволюция стабильных**

Я считаю, что многие успешные Стабильные раньше были Взрывоопасными; они восстановились после последней войны и превратились в Стабильных. Попробуйте посмотреть на ситуацию с этой точки зрения. Вернемся к успеху 1.0: вы наконец-то выдохнули с облегчением, потому что фаза надвигающейся катастрофы позади, теперь у вас достаточно денег, и ваша команда не должна больше работать все выходные, чтобы избежать банкротства. А теперь я задам вам вопрос: «Как вам это удалось?»

Пролилась чья-то кровь!

Рождение успешной версии 1.0 – это война против правил и здравого смысла. Это дело рук кучки Взрывоопасных, которые знали одно: «Мы сможем создать эту вещь!», хотя в них не верил никто. Это всегда мучительный период, и большинство Взрывоопасных, которые решились участвовать в этом квесте, потерпят поражение, а если (или когда) они добьются успеха, то выжившие будут изможденными и израненными. И что еще более важно, они прекрасно знают, чего им будет стоить успех, поэтому они защищают свою цель.

Вот так самые достойные и идеально разрушительные Взрывоопасные трансформируются в Стабильных. Теперь они желают быть уверенными в том, что команда не возобновит военные действия. Почему? Да потому что война – это отстой! Эти новоиспеченные Стабильные выстраивают процессы и скрупулезно описывают, как правильно делать разные вещи,



потому что их раны и негативный опыт из прошлого говорят, что так оно и должно быть. Они нанимают больше людей и становятся среднеразмерной хорошо функционирующей компанией по разработке программного обеспечения. Они нанимают людей, похожих на себя, которые обладают такими же характерными чертами. Да, они нанимают инженеров, которые предрасположены к тому, чтобы стать Взрывоопасными.

Непреднамеренно они сеют семена новой войны.

Смотрите, новые Взрывоопасные приходят, осматриваются, и им говорят: «Эта хорошо функционирующая машина построена на успехе первой войны. Все работает блестяще, правда?» Взрывоопасные неуверенно кивают, но в их головах возникает мысль: «Блестяще... Безукоризненно... Но это же не круто! Ну то есть это, конечно, неплохо, но ведь нет никакой надвигающейся опасности! Где монстр, который готов нас сожрать?» Ирония в том, что Взрывоопасные хотят именно того, что было в этой компании в самом начале, – триллера на этапе создания версии 1.0. Но когда они высказывают свои желания вслух, просыпаются новоиспеченные Стабильные и начинают вопить: **«ВАМ КАЖЕТСЯ, ЧТО ВЫ ХОТИТЕ ПОВТОРЕНИЯ 1.0? НО ВЗГЛЯНИТЕ НА МОИ ШРАМЫ! ВЫ НЕ ЗАХОТИТЕ ПОЛУЧИТЬ И ПОЛОВИНЫ МОЕГО ОПЫТА. ТО БЫЛА ВОЙНА! А ВОЙНА – ОТСТОЙ!»**

Взрывоопасные кивают и уступают, но их зуд не унимается. Они продолжают верить в то, что настоящая работа – это риск и новизна. *Мы хотим, чтобы ставки были высоки!*

Эта трансформация Взрывоопасных первого поколения в Стабильных не только приводит к появлению второго поколения Взрывоопасных, но становится источником невероятного количества недовольства в организации. Как будто команда, которая всегда дружно сидела на одном этаже, распадается и расслаивается на множество групп, расходящихся по разным этажам, и возникает незнакомое чувство, что есть «мы», а есть «они». Это начало самых мерзких политических интриг и сплетен, а также это может стать источником отвратительной репутации некоторых руководителей, которую они заслужили за то, что не стараются быть в курсе дел компании.

Приход новых Взрывоопасных ломает сложившуюся в компании систему. Да, это опасно, и благонамеренные люди просто наорали бы на меня за это, но я скажу вам следующее: ваша работа как лидера заключается в том, чтобы старательно подпитывать взлом системы.

## Погоди! Что?!

После успеха 1.0 у вас появляется выбор: плыть дальше по течению и в итоге пойти ко дну или ломать систему. За всю историю еще никто ни разу не предпочел «плыть по течению и пойти ко дну»; всем кажется, что они выбирают опцию непрерывного взлома системы. Однако Стабильные ломают систему совсем не так, как Взрывоопасные. Стабильные делают это исключительно в контексте последней войны. Конечно, они тоже могут быть инновативными, но они всегда будут ломать систему исключительно в рамках того, во имя чего они истекали кровью в ходе последней войны. А Взрывоопасные второго поколения будут ехидно ухмыляться и напоминать вам: «Никаких рамок не существует!»

Многие невероятно успешные мультимиллиардные компании идут по пути, который я называю «плыть по течению и в итоге пойти ко дну». Они сидят сложа руки и удивительно успешно монетизируют свою великолепную версию 1.0 годами (и даже десятилетиями), но от них уже идет душок. Да, конечно, деньги все еще текут к ним рекой, но сделали ли они что-то новое? У них громадные отделы сбыта, блестящие рекламные кампании и легионы юристов, но вы не сможете назвать ничего нового, созданного ими за последние пять лет, ничего такого, глядя на что вы бы подумали: «Охренеть!» Этот уже явно ощутимый затхлый душок – и есть недостаток такого «Охренеть!». Он заставляет Взрывоопасных бежать оттуда без оглядки,

потому что так пахнет стагнация. А Взрывоопасные не желают иметь ничего общего с людьми, которые не хотят рисковать; они считают, что стагнация – это смерть.

Будучи лидером, вы должны понять, как инвестировать во взлом системы, который, вообще-то, противоестествен, потому что по определению является деструктивным. Он разрушает вещи, которые другие мечтают построить.

Apple – это хороший пример компании, которой наплевать на прошлые войны. Amazon тоже кажется мне ярким примером компании, предпочитающей инвестировать в своих Взрывоопасных. В 2002 году они презентовали свои Amazon Web Services, и мы коллективно почесали в затылках: *что? Компания, которая продает книги онлайн, зашла на рынок онлайн-сервисов для веб-сайтов? Какого черта?*

Я только что вернулся из Ирландии с потрясающей конференции FUNCONF. Я стоял в зале, набитом девелоперами, и понимал, что большинство из них полностью зависят от огромного арсенала веб-сервисов Amazon. Я уверен, дело в том, что несколько лет назад один Взрывоопасный подумал: *мы не должны просто продавать книги! Мы должны создавать технологии!* Именно взрывоопасное мышление позволило Amazon начать конкурировать с Apple в совершенно новой для них сфере деятельности. Кто бы мог подумать, что Amazon возьмется за создание телефона? Раньше мне это казалось безумием!

Я не знаком с внутренними корпоративными процессами Amazon, но когда вижу стратегии, которые явно отходят от общепринятых норм, я понимаю, что тут поработали Взрывоопасные.

## Идти на сумасшедшие риски

Я уверен в том, что здоровая компания, которая стремится расти и создавать новое, обязательно должна инвестировать как в Стабильных, так и во Взрывоопасных.

Стабильные нужны, чтобы напоминать вам о реальности и разрабатывать процессы, позволяющие координировать деятельность больших групп людей и доводить проекты до конца. Стабильные дадут прогнозируемость, повторяемость и надежность результатов, но вам нужно будет построить целый мир, в котором они смогут творить.

Взрывоопасные нужны для того, чтобы напоминать вам, что ничто не может длиться вечно и вокруг много других Взрывоопасных, которые уверены, что их миссия – бороться с неэффективностью, скукой и отсутствием вдохновения. Вам не надо строить для них мир, потому что они думают, что вы заинтересованы только в Стабильных. Вам нужно лишь отвести им угол в здании, где они смогут взрывать систему.

Эти два лагеря будут постоянно воевать друг с другом, потому что они обладают совершенно разными взглядами на вещи. Стабильным кажется, что они вечно нянчатся со Взрывоопасными и подчищают их косяки, а Взрывоопасные считают, что Стабильным не хватает креативности и что они боятся рисковать, а это сдерживает компанию и инновации в целом. Их углы зрения полностью противоположны, что жизненно важно для здорового бизнеса. Как руководитель команды инженеров вы постоянно должны вести переговоры о временном перемирии между этими двумя лагерями.

Да, в течение нескольких лет после взрывоопасной победы Стивена мы должны были подчищать его косяки, но при этом количество наших клиентов увеличилось с нуля до 30. Из горстки взрывоопасных инженеров мы превратились в стабильную компанию, состоящую из 200 сотрудников, что отчасти стало возможным именно благодаря тому, что однажды Стивен смог наконец-то продемонстрировать нам идею нашей будущей платформы.

Однако платформа так никогда и не была завершена. Мощный толчок Стивена позволил нам произвести ее на свет, но мы навсегда зависли в стадии функциональной незавершенности

и архитектурной невыдержанности. Взрывоопасные второго поколения постоянно указывали на это, но Стабильные уверяли, что *лучшее – враг хорошего*.

В итоге мы начали работу над второй платформой. Сначала это был плод дремлющего вдохновения Взрывоопасных. Работа над стратегией создания платформы длилась несколько недель, мятеж Взрывоопасных начался слишком поздно. Один из наших клиентов, крупная корпорация, одним махом покончила с нами, когда всем стало ясно, что мы никогда не произведем того, что пытаемся продавать. Доверие было подорвано, Взрывоопасные удрали, и так в разгар доткомов мы оказались в том баре, утешая друг друга тем, что «это были макроэкономические силы, на которые мы никак не могли повлиять». Именно такие вещи произносят Стабильные, когда решают сдаться.

## 4

### Тест Рэндса

#### Пройдите короткий тест, чтобы оценить жизнеспособность вашей команды

Трудно назвать лучшую работу Джоэла Спольски, но если бы мне пришлось это сделать, то я бы выбрал «Тест Джоэла: 12 шагов к лучшему коду»<sup>4</sup>. Это его собственный, ужасно несерьезный и нестрогий тест для оценки качества ПО. И если кто-нибудь спрашивает меня, что не так с его командой, то обычно я начинаю с этого теста. *Давайте и в этот раз начнем с него.*

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

В своем первом стартапе я был двадцатым по счету сотрудником и первым руководителем по разработке. В течение двух лет команда и компания разрослись почти до 200 человек. Именно тогда я понял, что быстрый рост очень хорошо учит тебя одной вещи, а именно тому, как коммуникация постоянно находит новые и все более изощренные способы провала. Ключевая проблема заключается в «старичках», на которых обычно лежит большая часть ответственности. Поскольку эти люди считают, что даже после того, как группа увеличилась в два раза, их прежние привычные способы коммуникации остаются такими же эффективными и простыми.

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

#### Тест Рэндса: максимум 11 очков

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

Проводятся ли у вас совещания тет-а-тет?

Проводятся ли у вас общекомандные совещания?

Есть ли у вас отчеты по статусу проекта?

Можете ли вы сказать своему боссу «нет»?

Можете ли вы объяснить стратегию вашей компании незнакомцу?

Можете ли вы рассказать о текущем состоянии дел в вашей компании?

Ваши руководители регулярно выступают перед всеми сотрудниками и рассказывают о том, что они думают? Вы «ведетесь» на это?

Вы знаете, что хотите делать дальше? А ваш босс знает?

У вас есть время на стратегическую деятельность?

Вы активно боретесь с сарафанным радио?

---

<sup>4</sup> [www.joelonsoftware.com/articles/fog0000000043.html](http://www.joelonsoftware.com/articles/fog0000000043.html)

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

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

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

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

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

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

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

В общекомандном совещании статус проектов не играет особенной роли. Проще говоря, сарафанное радио – это главное зло в компании, и именно общекомандное совещание позволяет успешно бороться с ложью, которую оно распространяет в массах. В моей повестке дня есть типовый пункт – «Слухи, сплетни, ложь», и когда мы доходим до него в ходе совещания, каждый член команды получает возможность самостоятельно выяснить, какая информация является правдой, а какая ложью.

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

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

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

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

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

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

Давайте посчитаем, сколько инструментов для совместной работы вы используете ежедневно. Электронные сообщения к ним не относятся! Если вы инженер по разработке ПО, то, я думаю, это примерно такая комбинация: система управления обновлениями, система отслеживания багов, вики, CRM, Slack и/или софт по управлению проектом. Все эти инструменты автоматически генерируют кучу статусов, по которым можно судить о тактических событиях недели.

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

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

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

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

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

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

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

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

*Проще сказать, чем сделать, Рэндс!*

Ну ок, не говорите слово «глупости».

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

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

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

Это первый пункт в данном опроснике, который демонстрирует, есть ли у вас в голове ясная схема вашей компании. Возможно, вы недооцениваете значение подобной схемы. Если вы по своей натуре лидер, то велика вероятность того, что вы легко нарисуете схему вашей компании. Если вы – линейный сотрудник, то, вероятно, вы думаете, что рисовать такие схемы – это обязанность других людей, и фактически вы правы: разрабатывать схему компании – это действительно задача других людей, но понимать ее и быть способным ее воспроизвести – это целиком и полностью ваша обязанность.

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

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

Конечно, я несколько утрирую, однако я действительно убежден в том, что вы должны быть в состоянии дать независимую и объективную оценку актуального состояния дел в вашей

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

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



## **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.