

# Черная книга менеджера

Слава Панкратов  
[www.it4business.ru](http://www.it4business.ru)

# Содержание

---

1. Вначале
  - Два слова от автора
  - Предисловие от Саши Орлова
2. Работа
3. Опыт
4. Деньги
5. Люди
6. Мотивация
7. Время
8. Опоздания
9. Уважение
10. Проблемы
11. Заключение

# Два слова от автора

Слава Панкратов

[www.it4business.ru](http://www.it4business.ru)

# Два слова от автора

---

- Меня зовут Слава Панкратов
- Толстый, часто небритый очкарик, которому очень везло с шефами и чертовски везло с подчиненными, которые терпели припадки его менеджерства.

Написано почти полностью в поездках и самолетах.

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

Книга для тех, кто работает в менеджменте или хочет стать менеджером. Книга короткая и простая как двери – местами грубоватая, так что если у тебя нежная психическая организация, то нафиг может оно тебе и не надо.

# Два слова от автора

---

- Книга эта написана в формате прямого и откровенного разговора между боссом ИТ-компании и его менеджером. Она не про методологии и даже не про бизнес, она про отношения между бизнесом и ИТ-менеджером. Если вам кто-то что-то не дал или не обеспечил, или у вас неадекватный заказчик, который хочет странного и не понимает, что вы хотите как лучше – может тут где-то ответ и на этот вопрос.
- Эта книга – неприятная прививка от заносчивости и звезд в глазах, которыми иногда болеем мы как ИТ-шники, пребывая в твердой уверенности, что это мы делаем этот ваш ИТ-бизнес, а не сам бизнес посадил нас в эту теплую тепличку и оберегает, чтобы насморка не было.

# Два слова от автора

---

- Книга не претендует на истину, правоту или любую другую абсолютную правду жизни. Это просто еще один взгляд или еще одна точка зрения. И не факт, что правильная.
- Автор не претендует на огромный опыт в ИТ, я скорее просто передаю то, что слышал от своих шефов, с которыми мне сильно везло, и то что сейчас слышу от своих клиентов и заказчиков, когда после очередного тренинга или коучинг-сессии вместе пьем пиво.
- Если бы мне такая книга попалась когда я начинал, наверное, я бы вел себя по другому и не выедал мозг своим менеджерам и боссам.

# Два слова от автора

---

- Написано в каком-то злом состоянии, поэтому получилась она именно «черной», злобной, чем мне лично она нравится. «Белая книга менеджера» в планах, если уговорю Сашу Орлова.
- В этой книге я часто говорю твоими словами, Саша, значит эти идеи, ты мне донес крепко.

# Предисловие Орлова

Саша Орлов

[www.happy-pm.com](http://www.happy-pm.com)

# Предисловие А. Орлова

---

- Поскольку Слава Панкратов в книге упомянул меня как мирно спящего рядом, то я почувствовал себя обязанным написать предисловие к этой книге. А то что же получается – я все проспал, что ли? 😊
- На самом деле, перед вами сейчас книга в определенной степени уникальная.
- Кого-то может смутить циничный фокус книги на деньги. Кого-то, но, надеюсь, не вас. Деньги – это мерило пользы, которую менеджер приносит компании, а компания – людям. Все эти вещи – уважение к заказчику, к менеджеру, к каждому сотруднику, приносимая всеми вместе польза и деньги – все эти вещи тесно связаны. И эта книга в том числе и об этом.

# Предисловие А. Орлова

---

- Возможно, кому-то не понравится ненормативная лексика. А это, на самом деле, тест. Сможете вы отделить форму от содержания или нет? Матерящийся заказчик может быть вам неприятен, пока вы не узнаете, из-за чего он ругается. Возможно, он сейчас из-за вашей ошибки потерял деньги, и теперь ему придется с семьей выезжать из своего дома.
- Точно так же матерящийся начальник не тиран и самодур. Скорее всего, у этого человека есть проблема, и, скорее всего, вы ее создали. Почему же тогда вы не хотите его слушать? Умеете ли вы отделять форму от содержания – эта книга поможет вам понять.

# Предисловие А.Орлова

---

- Если вы ищете конкретные управленческие рецепты, то они тоже есть в этой книге. В процессе чтения этой книги я увидел отсыл к десяткам упражнений наших со Славой тренингов. Мне очень хотелось бы, чтобы и вы их увидели. Но подсказывать не буду, чтобы мозг читателя все-таки работал во время чтения 😊
- Мне кажется, эта книга станет событием в российском ИТ-менеджменте, как в свое время стали событиями правила Ашманова и книги Сергея Архипенкова. Слава, спасибо тебе за книгу, и надеюсь, ты напишешь предисловие к «Белой книге менеджера» 😊

# Ну че, поехали?

Может не надо?

# Последнее китайское...

---

- [я вполне серьезно, дальше будет откровенно и простыми словами]

# Последнее китайское...

---

- [ок, уважаю ваше решение. давай тогда перейдем на «ты» потому что смешно обращаться друг к другу на «вы» и употреблять нецензурные выражения направленные к собеседнику]

# Последнее китайское...

---

- [для простоты изложения, некоторые темы будут разобраны от первого лица – если тебе удобнее воспринимать, представь, что твой шеф вышел из себя и простыми народными словами доносит, как оно может быть на самом деле]

# Последнее китайское...

---

- [ок, тогда одевай шлем, найди тихое местечко для разговора с собой по душам и давай получим эту витаминку счастья и радости]

# Работа

# Работа

---

- Какого хуя ты ноешь?
- То тебе не дали, это тебе не обеспечили, людей у него мало...
- Если проблемы решаются сами, то для этого нужно сделать кнопку и не слушать твои долбанные отговорки. Его не слушают и корабль идет куда-то не туда... Сроки ему спустили сверху...
- Продажники там напродавали, а нам тут теперь ХЗ как выкручиваться. ТОШНИТ уже, заебали.

# Работа

---

- Если кто-то там наверху продает так, что ты не знаешь как делать, то нормальный мужик идет и тупо набычившись проговаривает это продавнику, шефу или вообще не берется делать хуйню если не может. А ты берешься, так хули мне не продавать, если ты потом все равно делаешь? Кстати, врубись – сначала ты сказал что это нереально, а потом блять взял и сделал – кто тут кого ебет по срокам? Сделал раз – будешь делать и дальше, моя забота зарабатывать. Зарабатывать это получать больше, а тратить меньше – компренде?
- Да, кстати, твое место на парковке занимает джип продавца, потому что он блять не ноет и мне как бизнесу не жалко дать ему долю – пусть продает больше.

# Работа

---

- Дело надо делать, а не ныть или объяснять мне (хотя мы с тобой уже вроде поняли, кому на самом деле ты это объясняешь из нас двоих) или жаловаться своей же команде что тут все через жопу. То что у тебя не получается, значит только что у тебя не получается и ты не додумался как это поменять, чтобы получалось. Говорю умную вещь – записывай: дела не делаются у одних и тех же людей, не зависимо от компании или проекта. У кого-то делаются, а у кого-то не делаются. Причем сколько у менеджера было проектов и команд, все они одинаковые – или ему каким-то, сцуко, магическим образом постоянно везет или ну никак. Параллельные вселенные, не иначе.

# Работа

---

- Да, бывает, что проект не взлетает, офисы закрывают, заказчики уходят, компании умирают. Все бывает. И даже по вине конкретных людей. Но если человек это понял и признался сам себе – продолбал, надо было шевелить жопой, поехать к заказчику, выйти в выходные, не заедаться по мелочам (пох, насколько он прав и видит ли он все причины – главное что он понимает, что это он продолбал) то у него получится в следующий раз. Потому что, когда понимаешь, что продолбал, нормальному человеку хочется пробовать еще и еще. И у него – мать его, магия какая-то! – получается. Про таких кто-то сказал: «подход к проблеме все-таки один: желание есть множество возможностей, а не желание есть множество причин». Запиши, если не можешь запомнить.

# Работа

---

- Работа это не учеба, тут можно не знать – тут ставят оценки не за знания, а за результат. Мне абсолютно похуй, как и чем ты сделал дело, если оно сделано и ты не ухайдохал в ноль вверенные тебе ресурсы и люди не разбежались. Мне аналогично похуй, если ты не сделал то, под чем подписался. Потом это уже отмазка, а мне надо чтобы дело было сделано, а не твоя гнилая отмазка.
- Сделал или не сделал не имеет никакого отношения к знал или не знал. Сделай это результат – знать это состояние. Не знаешь – спрашивай, рой инеты, найди того кто знает и слетай к нему на выходные (за свой блять счет!), да хоть землю из горшка хавай пригоршнями – дело твое, результат нужен.

# Опыт

# Опыт

---

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

# Опыт

---

- «У меня же опыт!» – а у меня деньги, заказчики, проекты, офис – и че? Если ты такой умный и стопудов знаешь как должен быть устроен бизнес в нашей веселой отрасли – открывайся сам и делай все по своему, ебта! Хули ты ноешь-то, что тут все неправильно и заказчики у нас не такие и люди у нас не те? Вход в этот бизнес стоит копейки – открой себе контору, выхвати на какой-то фрилансовой бирже проект и пили.
- Ах у тебя кредит, а вдруг завтра «не выхватится» или заказчик отвалит? Ты сейчас кому это продать пытаешься? Я про эти риски в курсе лучше тебя, потому что я как раз это делаю каждый день, пока ты тут ноешь после работы в баре рядом с офисом потягивая пиво с орешками.

Деньги

# Деньги

---

- Ты хочешь иметь нормальные деньги, но при этом тебя не ебет откуда они берутся – заебись, девочка – ты хорошо устроилась. Вот только с таким отношением тебя разменяют при первой же возможности – девочек вокруг полно. На таких не женятся, с такими спят. Хочешь жить в долгую, переключи мозги – жену всегда интересуется откуда деньги у ее мужа, этим она и отличается от девочек на раз или на два.

# Деньги

---

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

# Деньги

---

- У тебя неприбыльное подразделение? И до заказчика тебе далеко? И что ты сейчас за гнилую отмазку родил? Кому это надо слышать? МНЕ? Ты че – ебнулся, когда падал с полки в плацкартном вагоне? Мне это ботву продавать не надо – ты сейчас кому-то другому эту тюльку вешаешь. Понял кому? Нас тут двое и мне она до жопы (это последний намек, кстати).
- Включи мозги, ебта. То что тебе мама говорила, что ты самый лучший или ты сам как-то эту мега идею родил это не хорошо и не плохо, если это тебе не мешает работать, а если мешает, то решай сам где ты будешь тешить свое эго. Я тут деньги зарабатываю: или ты со мной или лесом. Раньше или позже зависит от текущей ситуации на рынке и в твоём проекте. Врубись, кстати, работаешь ты тут или нет, решаешь тоже не ты.

# Деньги

---

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

# Деньги

---

- Сравнивай людей по вкладу в общее дело. Кто больше вкладывает и от кого больше результата тому и бабла больше. Тот у кого меньше может обижаться сколько угодно – даже если он тут работает дольше всех. У нас тут – сюрприз-сюрприз! – за выслугу лет не платят, это не в этом ведомстве. Выстраивай всех по списку от большей ЗП к меньшей и сортируй список попарно – тот кто дает больше, тот ставиться выше – тупо, без эмоций и метрик. Мне достаточно твоего мнения. Если мне твоих слов не хватит – я спрошу, не ерзай заранее. Если после такой сортировки тот у кого ЗП меньше оказался выше того у кого ЗП больше – надо поднимать тому кто оказался выше и что-то делать с тем кто оказался ниже.

# Деньги

---

- Второй испытательный срок штука неприятная, но держать тех, кто потух дело гнилое. Говорить, спрашивать че ему надо, чтобы ебошил как раньше и смотреть че ты ему реально можешь дать. Если ты не можешь, то лучше прощаться – работать он как раньше все равно уже не будет.
- Бонусы даются за разовые усилия, а не за сданный вовремя проект. Сдавать вовремя это твоя работа и эта задача входит в твои 80% задач, за которые ты имеешь свою зарплату. Если ты или кто-то провтыкал, а кто-то тупо взял и починил в свое время – можно поощрить, четко проговорив за что.

Люди

# Люди

---

- Люди, а не ресурс.
- С людьми, которых тебе доверили надо работать в долгую. Пока ты этого не делаешь, потому что не умеешь, некогда или «пусть HR-ы этим занимаются» – ты постоянно держишь в зоне риска мои деньги, которые так или иначе вложены в человека.
- Если я узнаю о проблемах с проектом или с людьми, которых дал тебе в проект от заказчика, то ты дважды дебил – что допустил головняк и что настолько туп, что не пришел в тот момент, когда понял что не вытянешь сам.

# Люди

---

- Надеялся, что вытянешь? НАДЕЯЛСЯ, мать твою? Играй в эти игры на свои бабки, клоун, а не на бабки моей конторы, надеялся он. Знаешь как – делай, не знаешь – сними корону и спроси. Придумай несколько вариантов, приди, скажи – ждешь то нахрена?
- Тебе некогда поговорить со своими людьми и узнать когда день рождения у детей твоих сотрудников?.. Для чего?! Кончай тупить, епта, потому что на эти дни, нельзя планировать никакой «выкатки», релиза и прочих твоих «пасочек», потому что день рождения ребенка все равно важнее. Врубись, у твоего сотрудника есть вещи поважнее тебя и твоих планов. Неожиданная мысль? Ушлепок, мир не крутится вокруг тебя. Он даже не вокруг меня крутится, как бы мне этого не хотелось.

# Люди

---

- А если еще проще, то людей надо уважать. Про это ниже, и не вздумай перелистывать — я тут кому это все излагаю?!
- Когда люди работают вместе над одним делом, все понимают, что они тут делают и понимают, что вместе они могут сделать то, что не могут по отдельности, они могут стать Командой. Если ты им не будешь мешать. Четыре бородатых программера, которых прет их задача работают быстро, тихо, весело переругиваясь с матерком и без всякой методологии. Чудо какое-то.

# Люди

---

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

# Мотивация

# Мотивация

- Если менеджер приходит на работу с желанием сдохнуть, то люди это видят. У нас в отрасли нет идиотов. Если ты вслух говоришь что-то уровня «Когда же мы выпустим эту хрень?» то чего ты ждешь? Что твои люди тут же кинутся с криками «Ура! Даешь хрень, да! Наконец-то! Покатили, сейчас напряжемся и выкатим!» Смешно, бля?
- «Заказчик у нас не вполне адекватный» по-твоему сильно лучше?!  
«У нас в компании все через жопу» прямым текстом в курилке – это не тоже самое, по-твоему?
- Как твои люди будут относиться к делу, к компании, к заказчику и друг другу если ты им талдычишь что вокруг все плохо и все полные урюки?

# Мотивация

---

- Люди у него не мотивированные, пинцет. Откуда, повторяю ключевой вопрос громко и внятно – ОТКУДА?! – у твоих людей возьмется мотивация что-то делать, если ты сам этого не хочешь? И попробуй только сказать, что таких набрали, степлером в голову захерачу. Сначала ты взялся, потом начинаешь на людей гнать... Ты еще на систему высшего образования бочку выкати – во-во, тут-то сразу все и решилось, ага ТУТЖЕ.

# Мотивация

---

- С личной мотивацией проблемы? Витаминов похавай и разберись нахрена ты вообще пришел в этот бизнес? Хочешь быстрый ответ? Потому что платят тут хорошо и в какой-то момент на нас посыпался поток бабла, а бизнес дал его тебе в виде зарплаты. Ни больше не меньше. Твои личные заслуги тут не причем. Пошли заказы, пошел бизнес сюда, все рвали друг у друга рынок программистов, чтобы показывать заказчикам заполненные офисы – все. Нет тут твоей заслуги, ни в зарплатах, ни в текущем раскладе на рынке. Остальным, кому программисты и админы нужны были, просто деваться стало некуда, иначе ушли бы все в аутсорс. Менеджеры вообще сильно потом появились, когда все стало более-менее понятно и стабильно, а рынок рос. Вот тут те, кто этот бизнес поднимали и первые проекты делали, стали директоратом и пошли дальше продавать и заказчиков сюда заводить за руку, чтобы бизнес рос и было всем чего хавать.

# Мотивация

---

- А ты теперь с телефоном за 500-1000 баксов сидя в мягком кресле рассусоливаешь мне за мотивацию? И все еще думаешь, что это потому что ты самый умный? Можно было бы тебя заменить как-то — давно заменили бы к ебням. Бизнес — ничего личного.
- Иди телефоны продавай, когда на первый свой айфон напродаешь и купишь его — приходи, поговорим за мотивацию.
- Твоих людей демотивирует то же что и тебя — тупая бюрократия, когда работа оказывается никому нахуй не нужна и она летит в корзину, когда не сбываются ожидания или какой-то балабол не держит слово.

# Мотивация

---

- А мотивирует всех что-то свое, личное. Как узнать? Спросить не пробовал? Чем человек живет, что его перло на прошлом месте работы, что он делает когда приходит домой? Человек существо простое как двери – он делает то, что ему нравится, а не делает то, что ему не нравится. Если ему не нравится его работа, он ее все равно не делает или делает для галочки – нахуй оно кому впилось?
- Если человек чего-то не делает, есть 4 причины:
  - не понял
  - не умеет
  - не может
  - не хочет
- Не хочет – последняя, блять, а не первая.

# Мотивация

---

- Не понял – это твой головняк. Объясни еще раз, попроси его объяснить своими словами, начните делать вместе – пофигу как, твой головняк, пробуй. Все люди разные, для всех работает что-то свое – ищи.
- Не умеет это по чесноку его головняк, но его могли не научить это признавать. Если он не умеет и не сделал – это УЖЕ твой головняк: учи, показывай, давай кому-то в группу или прилепи его к тому, кто умеет.
- Не может это когда нет каких-то ресурсов, например времени или машина не тянет или похавать не на что или банально надо вылечить зубы и выспаться. Это надо решить, потому что если из-за этого нет результата... Ну ты понял чей это головняк.

# Мотивация

---

- Если человек не делает, его надо учить, если не помогает – тогда лечить, если все равно не помогает – тогда мочить. Увольнять и идти дальше, даже урезанным составом. Пусть работает трое, чем не работает четверо. А люди не тупые, если кому-то можно не делать и иметь плюс-минус те же бабки, то нахрена остальным напрягаться-то? Человек это понимает и расслабляет булки моментально. Это тебе туда же про демотивацию. Все должно быть по-чесноку: все пашут, все имеют плюшки, кто-то не пашет и результата нет – никто не имеет плюшки. У нас пока играют только плюшками – зарплату никто не забирает, если результата нет, но это родовая травма этой отрасли, из-за чего многие тут и оказались, кстати – особенно менеджеры. Говоря про то, что плюшек нет ни у кого, я имею в виду тебя в первую очередь.

Время

# Время

---

- Приходи вовремя.
- Это, сцуко, сложно. Это пиздец как сложно. Поставить на своем модном телефоне, который должен быть синхронизирован с аутлуком или чем ты там пользуешься, НАПОМИНАЛКУ и выйти, блять, заранее. Мы все такие занятые, что нас подождут.
- Запомни, если ты не умеешь приходить вовремя, то ты не заслуживаешь никакого, блять, уважения, никакого, потому что я пришел вовремя, а мое время стоит денег.

# Время

---

- Что?! Там неважная встреча? Ах, извините, к вам приехал не сам заказчик, а его менеджер и поэтому можно опаздывать? Ты совсем тупой или правда не врубаешься, что ему тоже кто-то платит? Да, мать его так, такая вот, сцука, неожиданность – его время так же как и твое оплачивается из чьего-то кармана. Причем, это не время компании – кто блять это вообще выдумал?! – а время конкретного человека, который его нанял или владельца фирмы, где он работает.
- Приходить вовремя – это такой знак уважения. Уважения, к которому ты не привык, потому что еще сам не стоишь ничего, а демонстрируя неуважение, ты дешеветь прямо на глазах. Про уважение ниже, читай внимательно.

# Время

---

- Ты умнее в каком-то вопросе?
- Потрать полдня и сделай кого-то умнее себя, а сам иди работай, а не ковыряйся пальцем в носу, легко справляясь с чем-то что ты делал сто раз.
- Научи и отвали в сторону.

# Опоздания

# Опоздания

---

- Это тоже про время, точнее про его отсутствие. Но тут у столькох мозги стоят криво, что пришлось проговорить отдельно.
- Перезванивай, если опаздываешь.
- Перезванивай заранее, а не в последнюю минуту, когда все уже собрались. А молчу про то, что приходить надо вовремя и подготовленным ко встрече или созвону, но мы живем в городах, где иногда не все могут разъехаться на трехполосном проспекте или может зимой неожиданно выпасть снег – хрен с ним, все иногда опаздывают, но отзвонись когда видишь, что МОЖЕШЬ не успеть, а не когда ты уже должен быть на месте. Даже если ты потом таки успеешь вовремя, значит, подождешь и скажешь спасибо, что человек смог перенести встречу. Даже если приедешь вовремя.

# Опоздания

---

- Если ты опаздываешь с проектом логика та же самая. Надо говорить сразу, а не потом. Если ты угадал со скоростью работы команды и опаздываешь на 1 день каждый день, то надо сделать усилие, чтобы перестать опаздывать, а потом еще как-то вывернуться, чтобы догнать по срокам то, что уже провтыкали. Это реально, как по-твоему? Ну?! Так что надо делать если ты совсем просрал по скорости и теперь летишь по срокам? Правильно, идти и сказать клиенту или мне – будем перепланировать, хули еще делать-то.

# Опоздания

---

- Если кто-то в чем-то продолбал по-мелкому и это не хроническое опоздание, а просто просраный день, это вообще не проблема – это надо выйти и переделать. В выходной, без доплаты. Если ты проебал, то ты и исправляешь. Двойная оплата это если с клиентом заранее договорились, что в момент его срочных хотелок, ребята смогут отложить свои дела и выйти в овертайм. А если продолбали, то это вообще не овертайм, а отработка долгов.
- Тебе неудобно? Че ты счас сказал?! Тебе, блять, НЕУДОБНО? Неудобно признать что ты где-то проебал по-крупному как со скоростью или по мелкому, если кто-то где-то накосячил?

# Опоздания

- Я тебе тут скажу, а ты запомни – то, что у тебя кто-то накосячил это ТВОЙ косяк. Врубился? Я еще раз медленнее проговорю – то, что в твоей команде кто-то накосячил – это твой косяк и по другому говорить и думать тебе нельзя. Ни говорить, ни думать. Потому что ты это все равно покажешь клиенту и команде. То, что тебя кто-то не понял, потому накосячил и потому опаздываем, только твоя проблема. Всегда. Блять, как тебе еще сказать-то?..
- Пока ты ждешь, время идет. Ему похуй на твои потуги, оно тупо идет и его нельзя запасти и потом в нужный момент достать и развернуть. Опппа? Секрет, типа. Капитан Очевидность, это вы? Нет, это Адмирал ... (поищи в интернете, ты же умный).

# Опоздания

---

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

**Уважение**

# Уважение

---

- Это такая маленькая незаметная штука, которую нельзя померить, нельзя купить, но на этой простой вещи строятся отношения между людьми.
- Если ты не уважаешь, значит ты еще сам не заработал и не знаешь уважения, значит ты еще или молокосос, или просто дебил, которого еще никто в жизни ни за что не уважал. Включи извилины – буду я с таким человеком строить что-то серьезное, говорить с ним про свой бизнес, про свои проблемы? С какого перепугу? С такими не договариваются, таким просто говорят что надо делать. Да-да, «сроки тебе спустили», я помню.

# Уважение

---

- Знаешь, что такое уважение сотрудника? Это понимание и принятие (это, блять, не одно и то же) того простого факта, что у него есть свое мнение и он имеет на него право. А это значит, что его надо выслушать, прежде чем говорить ему КАК надо делать ЕГО работу.
- Уважение подчиненного, это понимание, что у него есть своя жизнь, может семья и дети. Если есть дети, то он им по вечерам сказки читает, а его женщина ему родила этих детей. А это, мать твою, такой труд – родить детей – что ни одному мужику не снился и не кошмарился. Потому его женщинам и назначили. И эта женщина его выбрала. А ты на него смотришь свысока и голос повышаешь?.. У тебя нервы? Что ты знаешь про нервы, ты – тепличное растение... Ладно, дойдет, значит дойдет.

# Уважение

---

- По поводу голоса. Я тебе сейчас популярно объясню, как мне одна умная женщина когда-то объяснила:  
– Нервный, это тот, кто кричит на своего шефа, а тот кто кричит на подчиненных, тот просто хам.
- Понял, нет? Самые серьезные вещи говорятся тихо и спокойно. Да, иногда не теми словами, но очень спокойно. А когда кто-то орет, это значит, что его не слышат или никто не собирается его слушать: спроси любого психолога, что значит крик. Это признак бессилия или страха, который нельзя держать внутри. Это значит, что человеку плохо. А ты орешь, потому что ты лох – насколько надо не уметь донести свою далеко не космическую мысль, до умного человека, которого сам отобрал на эту работу.

# Уважение

---

- Уважение к заказчику строится на том простом факте, что нам он платит бабки, которые уже успел заработать сам. Прикинь, он когда-то уже сделал то, что ты еще не сделал – он заработал бабки, а теперь дает заработать нам. И пока у него есть в нас потребность, у тебя лично есть это кресло и возможность прочитать этот невъебенно оригинальный и заумный текст на своем мониторе.
- Ты читаешь с мобильного или с iPad? Моя ты умничка, это ты сам нарисовал денег или получил их откуда-то в виде зарплаты? Ага. А там они откуда взялись? Вооооооот. Деньги из тумбочки, ага.

# Уважение

---

- Уважение это и приходить вовремя, и перезванивать если обещал, и делать если обещал сделать, и честно говорить, если пообещал и продолбал. И поздравить с днем рождения, и честно поинтересоваться как у него дела.
- Это фундамент, на котором строятся отношения.
- Если тебя этому не научили, то это торчит из тебя и лезет во всякой ерунде, как ты это не затыкай своим фирменным английским и умением разделить цифру на цифру, чтобы показать метрику.

# Уважение

---

- А знаешь, что происходит, если заказчик видит, что ты его не уважаешь? Он автоматом – АВТОМАТОМ – перестает уважать тебя. А если с той стороны такой же менеджер, то у него и так, может, своих тараканов хватает, его тоже не научили тебя уважать, его первый босс по молодости и наивности когда-то брякнул «это мы им платим, с хуяли его еще и уважать надо» и этот чукча поверил. Тот его босс, может, повзрослел, а может уже давно вылетел из бизнеса (такие долго не работают, просто с ним никто не хочет работать в долгую) ну или каким-то воздухом торгует, хуле мало таких ниш что-ли. А этот менеджер это еще может где-то хранит на внутренней стороне черепа, а ты ему помогаешь. Валяй, хули, твоя жизнь, тебе выбирать или работать нормально как равные или присесть и прогибаться, а потом сливать на команду «неадекват» заказчика.

# Уважение

---

- Если заказчик у тебя неадекватный, значит ты его не понял или он тебя уже не уважает, а не уважает, потому что ты не уважаешь его.
- Все просто. Остальное – техника и шестеренки, которые крутятся или не крутятся, если изначально все поставлено криво.

# Проблемы

# Проблемы

---

- Проблема это задача, которую ты просто не знаешь, как решить и она уже вызрела из вопроса или задачи до последствий. Проблемы никто не любит, ебта. Не тяни, думай раньше, спрашивай, пробуй и снова спрашивай.
- Про проблему надо говорить. Капитан продолжает открывать нам мир, ага. Молчат в надежде, что само рассосется только залетевшие первый раз девочки, которые боятся маму.
- Проблему надо решать. Твои основные проблемы это время, люди и бабки. Мир во всем мире, «в интернете кто-то не прав» и «куда катится эта отрасль» это про поговорить, а не твоя проблема.

# Проблемы

---

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

# Проблемы

---

- Ты названиваешь, а он не отвечает. У тебя до встречи две минуты когда он снимает трубку. И что ты ему орешь? Правильно, умничка моя. Ты орешь «Какого хрена ты не снимаешь трубку?!», и он тебе начинает отвечать на заданный тобой же вопрос: «Телефон разрядился...» (даже у самых умных людей разряжаются телефоны и не всегда им хватает ловкости тормознуть возле кафе и положить на стойку пару баксов, чтобы позвонить с их стационарного телефона). Он между прочим ведет себя так же как и ты – до последнего верит, что успеет. Дальше ты начинаешь его лечить чем-то вроде «Тебе телефон подарить или с вечера напоминать, чтобы ты будильник поставил и телефон зарядил?!» ну в общем пытаешься ему донести, что он дебил.
- Стопорни на момент.

# Проблемы

---

- Тебя сейчас реально именно ЭТО волнует? Или тебя волнует когда он будет и что говорить заказчику? Проблему решай, а не человека, епта. Проблема-то в чем? Блять, да не в том, что он опоздал – это факт, а не проблема. Проблема в том, что ты не знаешь, что говорить заказчику. Вот и решай это – подключай его по телефону, записывай быстро, что надо и не надо говорить, уточни когда он будет и беги говорить с клиентом. По чесноку объясни, что человек опаздывает, а ты продолбал у него спросить, в чем там дело.
- Проблема должна остаться на тебе, а не на ком-то еще.

# Проблемы

---

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

# Проблемы

- Ну, опаздывает и че? Ты так и скажешь ведь, я этого наслушался и от менеджеров и от инженеров, которым эту тюльку тухлую вешают.
- – Ты нарушаешь дисциплину проекта.
  - И че? Я потом отрабатываю и с мужиками свои вопросы решаю нормально.
  - Это правила нашего проекта... (политика нашей компании еще тупее звучит, между прочим)
  - И че? В чем вопрос-то?
  - Ну, надо чтобы ты приходил вовремя.
  - Кому надо?
  - Ну всем. Я так говорю, мы все приходим вовремя. Надо чтобы и ты приходил вовремя. (продолжается несколько подобных итераций, потом инженеру становится похуй и он отмахивается рукой)
  - Ладно, буду приходить вовремя...

# Проблемы

---

- Че ты лыбишься? Прогнул его, думаешь? Будет он приходить вовремя или не будет, зависит от его планов и обстоятельств, про которые ты ничего как не знал, так и не знаешь. В чем проблема-то, епта? Кто-то сделал его работу, а потом оказалось что она уже сделана? Это проблема, но ты про нее и слова не выдал из себя, пока мямлил про «политику проекта». Может у человека быть причина, по которой он не может приходить вовремя? Может. Может она быть для него важнее, чем твой нахуй никому не упавший митинг? Ребенок у него в школу ходит, а бабушка, которая его водила раньше приболела, например. Так будет он приходить вовремя, пока бабушка не выздоровеет?
- Ну, и че ты уже не лыбишься?

# Проблемы

---

- Ты проблему не решил, потому что ты ее не видишь и пришел ты прогнуть человека – точно так тебе говорю, это твои комплексы маленькой пиписьки сейчас говорят, а не интересы дела, которое ты должен делать.
- Что делать-то можно было? Спросить человека «почему» – раз. Предложить ему другое время – два. Предложить ему на время участвовать в митингах по телефону или скайпу – три. Пусть пишет с вечера заметки тебе или кому-то, кто эту абракадабру может потом произнести понятными словами на самом митинге – четыре.
- Дальше продолжать или ты понял? Заметь – это все решение проблемы, а не решение человека.

# Проблемы

---

- А как еще можно было?
- «Спросить его понимает ли он в чем проблема и заткнуться, чтобы он сам предложил тебе работающий для него вариант». Это сейчас ты сказал? Ты стал проявлять зачатки менеджерского интеллекта. Я реально рад.
- Знаешь в чем тут была на самом деле проблема-то? Фиг с ними с опозданиями на митинги. Вопрос в том, что ты с людьми не разговариваешь, а основной инструмент управления людьми – слово. Слово могут слышать, а могут не слышать. Зависит от того уважают они тебя или нет. Если уважают, то услышат. А если ты уважаешь, то услышишь тоже и вместе вы всегда решите как быть.

# Проблемы

---

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

# Заключение

# Заключение

---

- Набирая эти простые слова, я вспоминал своих менеджеров, которым теперь, по хорошему, надо бы выставить литр коньяка за каждый литр выпитой мной крови.
- Эти дядьки, с которыми мне довелось работать сделали из меня того человека, который сейчас учит других и может себе позволить зарабатывать собственным опытом и на квартиру с машиной и на этот самый iPad, на котором это все пишется.

# Заключение

---

- Спасибо вам мужики.
- Спасибо Славе и Паше из VDI, где я понял, что такое промышленная разработка ПО. Спасибо маленькому корейцу Джину, который без понтов ездил на старой тачке, ужинал с нами по приезду в штаты и часами терпеливо объяснял чего он как заказчик от нас хочет. Спасибо Денису и Мите из Яндекса, которые пытались объяснить мне как надо работать в этой компании, а я так и не понял. Спасибо Олегу, который до сих пор является для меня примером того, что такое настоящий программист. Алексею из ЮМС, который просто Hal – извини если подвел. Анатолию отдельное спасибо, что показал как можно в экселе посчитать бизнес – я несколько раз не влез в большую херню.

# Заключение

---

- Извините, если кого-то не вспомнил, вас и правда было много – умных, талантливых менеджеров, которые меня учили.
- Спасибо тебе, Саша Орлов, который сейчас тихо спит в соседнем кресле, что вытащил меня в этот бизнес и выслушиваешь мои пузырения. Вчера мы с тобой обсуждали тему с которой надо идти в Гугл. Так вот, я не хочу работать в Гугл, мне интереснее работать с тобой. Это, наверное, очень немало.
- Спасибо и извините, если чего не так.

# Заключение

---

- Слава Панкратов  
Бизнес-тренер
- Март 2011 года  
Высота 10.000 метров, мы с Орловым летим в  
Новосибирск.
- Снижаемся.

# Черная книга менеджера

Слава Панкратов  
[www.it4business.ru](http://www.it4business.ru)