

# Негласные истины управления гиками

- <http://www.diggreader.ru/2009/09/13/neglasnyie-istinyi-upravleniya-gikami/>
- [http://www.computerworld.com/s/article/9137708/Opinion\\_The\\_unspoken\\_truth\\_about\\_managin\\_g\\_geeks](http://www.computerworld.com/s/article/9137708/Opinion_The_unspoken_truth_about_managin_g_geeks)

Все статьи, книги и заметки, написанные выдающимися специалистами по менеджменту об управлении айтишниками, можно свести к двум предложениям: «Гики умны и креативны, но при этом они эгоцентричны, замкнуты, отрицают руководство и правила бизнеса, склонны быть жертвой, упрямы и тщеславны. Чтобы преодолеть эти неуправляемые поведенческие недостатки, вы должны делать первое, второе и третье».

«Первое, второе и третье» отличается и, как правило, противоречит друг другу от одного специалиста к другому, но снисходительный стереотип остается неизменным. Я не вполне уверен, что в этом есть какая-то польза. Поэтому, позвольте мне взять уже знакомую кисть и нарисовать новый портрет айтишников, обитающих где-то в глубине вашей организации.

В своей карьере мне приходилось оказывать немало консультационных услуг по аварийному восстановлению, и я имел дело с десятками организаций, переживающих свои не лучшие времена, когда высказывались довольно-таки неприкрытые суждения. Я слышал и все вышеупомянутые стереотипы, и стереотипы намного хуже, и кое-какие гневные высказывания. Чем в более скверной форме находится организация, тем чаще вы слышите, разбрасываемые кругом стереотипы. Однако мой личный опыт работы с ИТ-группами всегда был достаточно неплохим, я работал с айтишниками, к которым все эти негативные стереотипы просто неприменимы. Я всегда относил провалы ИТ-групп на счет неудачного найма и тонкого баланса этих самых гиковских стереотипов.

Тем не менее, в последнее время, я осознал, что идеально здоровые ИТ-группы с серьезными и уравновешенными профессионалами в соответствующих условиях могут и будут, тихо и не спеша, скатываться к такому поведению, которое порождает эти стереотипы. Оказывается, что стереотипными являются именно условия, а айтишники лишь логически на них реагируют. Другими словами, организации активно добиваются этого стереотипного негативного поведения.

Понимание того, почему айтишники так ведут себя, сделает работу с ними, среди них и в качестве одного из них, семьей легкой работой в мире.

## Все дело в уважении

Немногие это замечают, но уважение для ИТ-групп — это валюта их царства. Айтишники не разбрасываются этой валютой. Тот, кто, по их мнению, не стоит уважения, взамен будет получать профессиональную этику, дружеские манеры или признание авторитета. Получить уважение это не значит быть начальником, и никак не связано с тем, чтобы быть привлекательным или общительным, правильно разговаривать, есть или пахнуть, либо делать что-то еще, непосредственно несвязанное с работой. Доля уважения, получаемая кем-либо от айтишника, зависит от того, насколько терпим этот человек, когда дело доходит до непосредственного выполнения задач, а также насколько элегантно и практичны предлагаемые им решения. Айтишники всегда и непременно будут молча

самоорганизовываться вокруг тех, кто облегчает работу, и чураться тех, кто ее усложняет, независимо от занимаемой должности.

Саморегулирующееся поведение возникает в мире айтишников естественным образом, потому что он населен людьми с навыками креативного анализа и упорядоченной аргументации. Врачи — наиболее близкая к ним профессия. Пусть в медицине ставки выше, но в обеих сферах требуется профессиональная компетенция, которую нельзя симулировать, и профессионализм, который могут оценить лишь квалифицированные коллеги. Думаю, что все хорошие айтишники на планете поклоняются доктору Хаусу (за вычетом его пристрастий).

Тогда как всем хотелось бы работать на милого человека, который всегда прав, айтишники предпочтут работать на гада, который всегда прав, чем на душку, который всегда не прав. Неправота создает ненужную работу, невыносимые ситуации и крупные провалы. Неправота зла, и должна быть разгромлена. Способность мыслить логически бьет все остальные профессиональные факторы, точка.

Фундаментальное уважение (снизу-вверх) — это не только единый крупнейший определяющий фактор, влияющий на успех ИТ-команды, но и самый игнорируемый фактор. Считаю, что можно предсказать успешность ИТ-группы, лишь оценив уровень взаимного уважения в ней.

## Элементы стереотипов

Эго — по аналогии с хорошими врачами, айтишники понимают, что правильное проецирование своего эго порождает доверие и снижает сомнения. Так как образование айтишников не делает упор на работе с людьми, то в этой области всегда есть шероховатости. Эго в ИТ состоит из комбинации необходимой доли уверенности с не такой уж малой долей скептицизма. Дело не в том, чтобы быть правым ради того, чтобы быть правым, но быть правым ради того, чтобы сэкономить время, усилия и деньги, а также сохранить авторитет. ИТ — командная игра, поэтому правота или неправота одного члена команды немало влияет на других ее членом. В отличие от других отраслей, в ИТ коллеги могут значительно повлиять на карьеры членов всей команды. Безошибочность приносит уважение, уважение создает хорошие команды, а хорошие команды создают доверие и поддерживают авторитет посредством здорового проецирования своего эго. Сильные ИТ-группы рассматривают безошибочность как добродетель, а уверенность — как механизм ее подачи. Кроткие ИТ-группы, забытые противоречивыми правилами и отсутствием структурной опоры, просто не в состоянии добиваться перемен и продуктивности, на каждом шагу подкашиваемые клиентами, руководством или и теми и другими.

Менталитет жертвы — айтишники хорошо чувствуют логику, за это вы им и платите. Когда что-то не клеится, они склонны выражать свое мнение по этому поводу, и уровень реакции будет пропорционален абсурдности события. Чем больше бессмысленных вещей происходит, тем циничнее будут вести себя айтишники. Политика стандартной организации часто грешит этим, поэтому айтишников часто воспринимают как нытиков или людей с менталитетом жертвы. Руководство делает большую ошибку, полагая, что эту черту нужно искоренять. Как правило, айтишники жалуются на отсутствие логики и, как правило, тем, кого уважают. Если вы пренебрежительно относитесь к их жалобам, не осознаете нелогичность событий или ведете себя обманчиво, айтишники, скорее всего, прекратят вам жаловаться. Вы можете ошибочно принять это за поведенческое улучшение, когда на самом деле это демонстрация неуважения. Это значит, что с вами больше не стоит разговаривать, а это ведет к нарушению субординации.

Нарушение субординации — здесь не все так просто. Хорошие айтишники не столь анти-бюрократичны, как может показаться внешнему наблюдателю. Они анти-идиотичны. И разница здесь и субъективна и тонка. Хорошим айтишникам, требуется от них это или нет, приходится работать и принимать решения практически без надзора сверху. Поэтому, когда нет жестких правил, а те, что есть — логичны, при этом руководство ориентируется на результат, оказывая поддержку и помощь, айтишники лояльны, открыты, заинтересованы и крайне общительны. Своевольный менеджмент или микроменеджмент, нелогичные решения, противоречивые правила, создание ненужной работы и запретительство повлекут за собой молчаливое, подрывное, практически злобное отношение в остальном отличных айтишников. Интересно, что ИТ-группы в таком режиме не распадаются. Снаружи все выглядит нормально, и работа по-прежнему выполняется. Но внутри, ИТ-группа или ее части, могут полностью отрезать себя от заданной управленческой структуры. Они могут работать над крупными проектами или управлять группой, полностью скрываясь в тени, при этом отвлекая внимание руководителей на различные мелочи. Они считают, что защищают не только организацию, но и свой авторитет, и в этом они, зачастую, правы.

Тщеславие — айтишники предпочитают принять хорошее решение, чем поставить его себе в заслугу. Единственное, что может заставить их искать признания, это опасность того, что член группы или руководства, угрожающий процессу, может получить признание за выполненную работу вместо них. Это оскорбительно. Если в вашей ИТ-группе много тщеславных, значит, существуют большие проблемы, из-за которых это происходит.

Замкнутость — это правда, что многие айтишники не имеют навыков общения, но это не значит, что они замкнуты. В общем и целом, им есть много, что сказать. Если вы хотите, чтобы айтишники принимали больше участия, вам следует разобраться с проблемами, описанными выше, а затем научить ваших сотрудников, как вести себя с айтишниками. Пользователям нужно кое-что напомнить, а именно:

- Айтишники хотят мне помочь.
- Я должен быть непредвзятым.
- Айтишники — не мои личные консультанты, а мой рабочий компьютер — не мой личный компьютер.
- У айтишников есть своя жизнь и свои интересы.

Как и все, айтишники общаются с теми, кто их уважает. Они перестанут участвовать в пикниках работников компании, если эти пикники превращаются в повод для всех рассказать о своих компьютерных проблемах, о которых они не удосужились сообщить раньше.

## Как мы создаем стереотипы

Руководители часто не осознают того, что все принимаемые решения, которые отражаются на айтишниках, это технические решения. Не только некоторые решения, и не только детали решений, а все решения без исключения.

В ИТ невозможно отделить технические аспекты от деловых аспектов. Это одно и то же, они ограничиваются друг другом, при этом и то и другое ограничивается креативностью. Креативность — самый ценный актив ИТ-группы, и если его не поддерживать, это может стоить организации буквально миллионы долларов.

Большинство айтишников работают в организациях, не связанных с ИТ. Основная задача

любой ИТ-группы — научить людей работать. Это может прозвучать авторитарно, но это не так. На фундаментальном уровне функция ИТ заключается в создании, поддержке и модернизации интегрированных систем, внутри которых решаются поставленные задачи. Вы можете не рассматривать веб-сервер в качестве интегрированной системы для решения задач, но, тем не менее, он автоматизирует процесс рекламы, продаж, информирования и приема клиентов, и если бы его не существовало, все эти задачи приходилось бы решать по-другому. Айтишники буквально учат и переучивают мир работать. Вот в чем их задача.

Когда вы осознаете задачу ИТ, то нетрудно понять, почему сослуживцы и руководители подвергаются столь жесткой критике согласно своим способностям способствовать этому процессу. Если кого-то приходится постоянно учить компьютерной грамотности, как только перед ним встает новая задача, то значит, он не может вносить свой вклад на самом фундаментальном уровне. Одно дело, когда такое исходит от сослуживца, и другое, когда люди, представляющие ИТ, не совсем понимают, как работает эта технология, и не могут донести это так, как подобает ИТ-группе, не могут поддерживать стабильность, приписывают себе работу членов группы, и т.д. Перед группой предстает огромная моральная проблема. Руководители ожидают компетентных советов от ведущего айтишника, но у них нет возможностей понять, получают ли они их. Вот в этом и кроется вся проблема.

Айтишники понимают, когда такое происходит, но выясняется, что к этому невозможно привлечь внимание. Когда их работе препятствует такая проблема, они выработают стратегию и поведение, помогающие ее обойти. Это неустойчивое состояние, но прежде чем все окончательно обрушится, могут пройти дни, месяцы или даже годы.

## Что делать

Поэтому, если вы хотите получить действительно довольную, здоровую и ценную ИТ-группу, я могу порекомендовать только одно: проявляйте интерес. Айтишники будут работать до потери пульса для людей, которых они уважают, поэтому вы должны дать им для этого все причины.

Начать можно еще в процессе найма. Нанимая айтишника, представьте, что нанимаете доктора. А нанимая руководителя отдела ИТ, подумайте о найме главврача. У главврача должно быть несколько квалификаций, но первое и самое главное — он должен быть практикующим врачом. Кто решает, является ли врач врачом? Другие врачи! Так что если ваша ИТ-группа не присутствует за столом при найме своих начальников или коллег, то это уже наносит вред всему процессу.

Отдавайте предпочтение технической компетенции и лидерским навыкам. Стандартные управленческие процессы практически бесполезны в ИТ-группе. Как говорилось ранее, если вы удачно наняли рядовых членов группы, то они уже знают, как управлять процессом. В отличие от многих отраслей, в большинстве ИТ-групп борьба идет не за то, как избежать работы, а за то, как выполнить задачу. Ради выполнения задачи айтишники могут сами себя организовать, дезорганизовать и перевернуть с ног на голову. Замысловатый, технически слабый коротышка, занимающийся микро-менеджментом, каким бы отполированным он не был, заброшенный в этот котел только для управления, получит от профессиональной ИТ-группы такую же реакцию, какую получит пятилетний ребенок от взрослого, которого он дергает за штанину.

Айтишникам нужен менеджер, который выслушает и даст общее направление. Лидерские качества и техническая компетентность должны присутствовать у каждого члена команды. Если вам нужен человек, который будет отслеживать ход проектов, составлять отчеты и

работать с заказчиками, вы можете за гораздо меньшую зарплату нанять ассистентов.

Что касается проверок продуктивности, годовые обзоры бессмысленны без всесторонней (или 360-градусной) оценки. Такие вещи требуют больше времени, чем простой нисходящий обзор, но это время будет потрачено с пользой. Если вы внимательно прочли все, что я писал о поведении и организации ИТ-групп, то вы сможете посмотреть на свою ИТ-группу в ином свете, когда будете читать результаты ее всесторонней оценки.

И убедитесь, что все ваши менеджеры являются практикующими и обучаемыми. На таких должностях очень легко скользить по кривой, но, как и с врачами, практика и поддержка навыков — это единственный способ оставаться компетентным. В ИТ уважение и некомпетентность разделяются лишь сроком от шести месяцев до года.

И наконец, у руководителей в распоряжении должно быть несколько путей подхода к ИТ-команде. Если команда начинает фальшивить, то стоит разобраться и выяснить причины. Но вы никогда даже не узнаете, что такое происходит, если вашим единственным источником информации будет руководитель отдела ИТ. Периодически приглашайте ключевых айтишников на совещания, чтобы они могли понаблюдать за общими проблемами организации, даже если речь идет о вещах, не относящихся к миру ИТ, хотя бы для того, чтобы воспользоваться их высокочувствительными датчиками бреда. Хороший айтишник обучен выполнять поставленные задачи, и его навыки не обязательно ограничиваются только компьютерами. Кстати, из всех, кого я знаю, лучшие деловые решения принимают именно айтишники, при этом, даже не являясь менеджерами.

Как я говорил в самом начале, все дело в уважении. Если вам удастся выявить и поддержать тех людей и те процессы, которые приносят подлинное уважение айтишников, у вас будет великолепная ИТ-команда. Неподдельная заинтересованность в том, чтобы помочь айтишникам помочь вам — вот, пожалуй, самый умный ход для организации. Так вы получите довольных, абсолютно негиковых гиков.

[ит, управление гиками](#)

From:

<https://wiki.rtzra.ru/> - **RTzRa's hive**

Permanent link:

<https://wiki.rtzra.ru/sysadmin/upravleniegikami>

Last update: **2017/05/09 15:34**