

Интервью с Михаилом Бабушкиным, генеральным директором компании [DevExperts](#)

Автор: Александр Орлов ([Happy-PM.com](#))

Михаил, добрый день. Спасибо, что согласились дать интервью журналу «Компьютерра» и проекту Harry PM. Расскажите свою личную историю - с чего Вы начали и как пришли к тому, где находитесь сейчас?

Все было очень просто и очень сложно. Стандартный путь мечтателя-программиста в школьное время, который интересовался техникой, сам паял компьютеры, определители номеров. Тогда это был бизнес, которым увлекались все талантливые студенты. В школьные годы я проникся любовью к программированию, потому что тогда это было, пожалуй, единственной сферой деятельности – с одной стороны интеллектуальной, а с другой стороны позволяющей немедленно увидеть результат своего труда, и при этом доступной школьнику. Это являлось основным драйвом в выборе профессии.

Потом как всегда – институт. В институте – математика, физика, программирование. И где-то на горизонте 1992-93 годов случилось интересное событие – наше государство приняло решение о необходимости развивать университетскую сеть. На самом деле, тогда не было понимания, что это будет университетская сеть – решили, что пора нам тоже интернет строить. Американцы давно строят, давайте и мы начнем.

Поручили в нашей стране это нескольким университетам – Москва, Петербург, Екатеринбург. И то ли Томск, то ли Омск присоединился еще через год. Было принято решение создать на базе нашего тогда еще Института Точной Механики и Оптики (ИТМО) одну из точек этой сети. Дело было поручено кафедре, на которой я как раз проходил обучение. А поскольку я – человек, интересующийся радиоэлектроникой, программированием и всем, что связано с информационными технологиями, то я, что называется, вращался в правильных кругах, когда услышал об этом какие-то разговоры. Проявил конкретный практический интерес, был готов взять на себя какую-то работу и ответственность за нее. И в результате мы оказались вовлечены в круговорот первых экспериментов наших государственных ВУЗов с Интернетом.

Было очень интересно и здорово. Практически, это означало крест на нашей учебе, потому что все наше время уходило исключительно на возню со всякими маршрутизаторами, свичами, прокладку кабеля.

Среди «армейских» баек – постоянное бросание жребия, кто идет чистить шваброй снег с тарелки, которая смотрит на спутник. Еще ребята

периодически прикалывались – когда ты туда наверх со шваброй залезаешь, ты должен сказать в рацию, чтобы выключили, и тебе должны подтвердить, что да, выключили. Там мощность в стволе такая... не один киловатт, поэтому получается как микроволновка. И ты туда уже залезаешь, и тебе говорят: ой, погоди, еще не выключили. С криками и воплями падаешь со стремянки, дружный гогот... В общем, весело было.

Детство – оно, как говорится, короткое. Вот и детство российского Интернета тоже было весьма стремительным. В течение четырех-пяти лет сформировалась достаточно надежная, стабильная и быстрая университетская сеть, и наша работа стала носить менее изыскательский характер, но более рутинный, поддерживающий, организационный, административный. Из простых студентов мы превратились в сотрудников Network Operation Center'a сети RUNNet (Russian University Network). И потихоньку эволюционировали в этом качестве в течение года-двух.

У нас появилось больше свободного времени, у нас появилось гораздо больше знаний про сам Интернет, про сопутствующие ему компьютерные технологии. Мы были свидетелями зарождения компьютерной телефонии, того, что сейчас называется VoIP (Voice Over IP).

Все это происходило на наших глазах, и было очень интересно. И потихонечку это привело к тому, что мы уже не мыслили себя вне Интернета, вне сетевых проектов, вне интересных технологически сложных задач. Но мы особо не думали на тему того, что мы будем делать, когда закончится наше обучение в университете. Мы учились по схеме 4+2, т.е. бакалавр плюс магистр. После магистратуры, естественно, ни у кого не возникало вопросов, что мы остаемся в аспирантуре – а куда же мы еще пойдем, и где же нам еще дадут поиграться в такие интересные и дорогие игрушки? Так все и произошло.

Но постепенно, как сейчас принято говорить, сектор реальной экономики набирал обороты. И к информационным технологиям, к Интернету, к возможностям автоматизации обмена документами, синхронизации работы подразделений, офисов, филиальных сетей появился интерес у реального бизнеса. Бизнес, естественно, стал искать кадры.

Кадры искали двумя способами. Первый – это, конечно, по знакомству. И второй – отпуская ходоков и эмиссаров напрямую в университеты, через знакомых профессоров, деканов. В университетах вешались объявления, и считалось вполне нормальным, идя в нашем университете в столовую, прочитать объявление о том, что какой-нибудь Балтийский банк объявляет конкурс на вакантную должность системного администратора. И дальше стояла какая-то нереальная по студенческим меркам зарплата. И вот таким образом у нас обычно выбивали талантливых людей. Приходишь в столовую, спрашиваешь: «А где Петя?», а тебе говорят: «Нет Пети». А где Петя? А Петя в Балтийском банке. С тех пор никто больше Петю не видел [улыбается].

С нами все случилось немного по-другому. К нам пришел пожилой, но активный и молодой по духу человек, который представился руководителем одной крупной дистрибьюторской компании С-Петербурга. Он сказал, что у него есть определенные трудности на работе, которые он хотел бы разрешить с помощью применения современных технологий. Фактически, речь шла о построении внутреннего ИТ департамента компании вместо школьников, знакомых и родственников, которые периодически выполняли эти функции без регламента, без обязательств, без понимания уровня ответственности и т.д.

Нам стало интересно, потому что неожиданно, в первый раз нас кто-то попросил с использованием нашего опыта и наших знаний сделать для них что-то, не имеющее отношения к государственным образовательным структурам. То есть это было нужно не для образовательной системы, а это было нужно конкретному предприятию. В общем, мы были преисполнены чувства гордости и долга за то, что наши знания кому-то оказались действительно нужны.

И окрыленные этим ощущением мы со всей головой окунулись в реалии нашего тогдашнего бизнеса. Напомню, дело было в конце 96-го и начале 97-го годов, как раз незадолго до кризиса. Мы много чего успели сделать, но буквально в один день все, что мы сделали, было перечеркнуто в 98-м. Так мы получили опыт в реальном секторе экономики.

Тем не менее, очень сильным фактором было везение. Нас не то, что не уволили – по кризисным меркам мы жили припеваючи. Видя в нас какое-то прогрессивное начало будущего развития своей компании, руководство фирмы приняло решение не сокращать наш отдел, и даже наши бюджеты не были урезаны. Поэтому на фоне всеобщей разрухи и голодухи мы продолжали покупать дорогие серверы, устанавливать разные интересные операционные системы, экспериментировать с разными приложениями, в том числе и компьютерной телефонии.

Это все происходило в таком автопилотном режиме со стороны руководителя организации, потому что мы не попадали ни под одну классификацию, известную тогдашнему менеджменту компании. Мы не были простыми инженерами-конструкторами, мы не были управленцами, которые руководили отделами сбыта, продаж, складами или логистикой, мы не были экономистами, мы не могли быть управляемы как планово-экономический отдел. Что с нами делать, было никому не понятно. А самое главное – то, что мы делали, не понимал вообще никто. И поэтому желающих нами командовать не было. И нам было предложено командовать самими собой.

Таким образом, мы были предоставлены себе. У нас было что-то вроде демократии, то есть решение мы принимали вместе, но потом назначался ответственный в случае, если решение оказывалось неправильным [улыбается]. Так мы работали в режиме такого

предпринимательского духа, без жесткого контроля, без серьезных и основательных планов со стороны руководства компании.

Это все, естественно, имело и негативные стороны. Я уж не знаю, сколько велосипедов мы изобрели в области планирования, управления рисками и управления проектами. Про бюджетное управление я вообще молчу. Это было нормально купить один сервер, потом понять, что нужен другой, потом понять, что нужен третий, потом понять, что таких, оказывается, нужно пять. В общем, развлекались, как могли.

С другой стороны, это дало нам неоценимый опыт. Возможность в наших коммерческих джунглях походить неприкасаемыми и попробовать поделаться практические проекты различных уровней без каких-либо серьезных последствий – все это дало колоссальный опыт. Просто чтобы было понятно – помимо организации обмена электронными документами между филиалами в Москве и главным офисом в Санкт-Петербурге, мы заодно занимались проработкой поставки цифровой телефонной станции Alcatel S12 в Якутск. У этих проектов не было ничего общего, но они нам были одинаково интересны, и никто нам не запрещал всем этим заниматься.

Все это укрепило нас в осознании того, что никакая нянька от руководства нам не нужна. Мы сами знаем, что делать. И ближе к моменту окончания университета сформировалась идея о том, что, наверное, имеет смысл на базе нашего ИТ-отдела открыть свою собственную независимую компанию (конечно, на паях с нашими отцами-основателями), что нами и было сделано.

А дальше интересное заканчивается. Дальше все было как у всех. Что все делали в конце 90-х годов после кризиса? Занимались различными веб-сайтами. Мы тоже занимались различными веб-сайтами. Не могу сказать, что у нас получалось хуже или лучше, чем у других, но как-то получалось. На хлеб хватало, насчет масла – не уверен. Хотя сейчас оценить сложно – тогда и запросы были меньше, и возможностей было меньше.

В общем, был небольшой период такого серого безрадостного существования, когда мы делали то же самое, что и все остальные, и ничем от них не отличались. Но в конце 98-го или 99-го года мимо нас пролетел слух, что кто-то где-то устраивает тендер на разработку по нашим тогдашним понятиям очень сложной системы для онлайн-торговли на рынке Forx.

Мы понимали, что это, наверное, стоит гораздо больше, чем любой веб-сервер для заказчика любого уровня, поэтому ухватились за возможность поучаствовать в этом тендере. Могу сказать, что тендер состоялся не без помощи наших коллег и руководителей-преподавателей из ИТМО, которые обладали какими-то связями то ли с бывшими студентами, то ли с бывшими коллегами, которые работали тогда в Нью-Йорке.

Таким образом, наше предложение поучаствовать в тендере было принято, и наша заявка была рассмотрена. А дальше опять-таки говорю про везение. Так сложилось, что у некоторых членов нашей команды был опыт работы на рынке Forex, что, видимо, позволило написать заявку более грамотно по сравнению с другими участниками тендера. В результате она была признана лучшей, и проект достался нам.

Это было совершенно неожиданно, потому что мы не то, что не готовились к тому, что мы будем делать, если получим этот проект, мы даже не предполагали такой сценарий. А ко всему этому относились как к некой тренировке по написанию тендерной документации.

Выяснилось, что мы теперь ответственны за весь проект. Поскольку заказчик был американский, то все было жестко и непривычно. Жестко по срокам, конкретно по шагам. Сразу были заплачены какие-то деньги, которые автоматически означали уже какую-то ответственность с нашей стороны. Нужно было что-то делать.

Сели, подумали. И решили свернуть направление веб-разработок фактически полностью, кроме каких-то интересных для нас клиентов. И все сфокусировались на построении нашей первой форексной системы. Так сформировался прототип ядра нашей команды, которая работает и по сей день. Не могу сказать, что она сохранилась в первоначальном виде. Кто-то, с кем мы начинали, с нами не работает – у них свой бизнес. Некоторые ребята продолжают работать вместе с нами. Но в тот момент времени был задан основной вектор работы.

С тех пор, как мы прочувствовали все тонкости и основные моменты финансового рынка, мы поняли, что никакими веб-сайтами мы больше заниматься не хотим – по совокупности характеристик. Это было неинтересно и с технологической точки зрения, и с точки зрения архитектурных задач, и с финансовой точки зрения.

Поэтому мы решили сфокусироваться на развитии направления систем, аналогичной форексной. Мы искали заказчиков в России, мы думали, что мы ищем заказчиков зарубежом. Мы делали какие-то движения, смысла которых мы сами и до конца не понимали. Это было похоже на шаманский танец с бубном. Но, видимо, если ты очень сильно шумишь, то люди открывают окно посмотреть, а что же там такое происходит, кто так громко кричит. И одна Нью-Йоркская компания приняла решение взять нас под свое крыло. В результате мы превратились в их филиал в Санкт-Петербурге. А благодаря нашему первому тендеру, который мы выиграли, Нью-Йоркская компания смогла подготовить адекватное представление своих возможностей, экспертиз и опыта для профильной выставки.

Во время этой выставки мы познакомились с другими финансовыми компаниями, которые проявили интерес как к нашей первой разработке, так и, в принципе, к идее онлайн трейдинга, который становится более

доступным, более простым и удобным. Так все закрутилось, появились новые клиенты, новые проекты.

Говорят, что у любого проекта есть признаки начала и конца – сроки, бюджеты. Я готов с этим поспорить, потому что большой реальный проект – это эпопея. У любого действующего, живущего реальной жизнью проекта есть начало, но нет конца, до тех пор, пока клиент существует и эксплуатирует систему. Не важно в каком итерационном или эволюционном ее проявлении – 1-ая, 2-ая или 10-ая версия. Это все равно один и тот же большой проект, на котором работают те же люди. А уж как мы это разобьем для себя и для финансовой отчетности – это второстепенно.

И вот таким образом мы и превратились в то, что мы из себя сейчас представляем.

Михаил, а в какой момент Вы стали руководить людьми?

Сложный вопрос. Сразу этот момент сложно вспомнить. Наверное, это было на школьной скамье, когда периодически возникала необходимость договориться в группе о том, куда мы идем, где мы пьем сегодня пиво, куда мы пойдем сегодня программировать что-то на Паскале. Вариантов было два: можно было идти в Политехнический Институт или НИИ на Гражданском проспекте. И я понимал, что если есть три человека и два мнения, то третий должен проголосовать и таким образом решить вопрос. Как правило, я не стеснялся выступать таким человеком, привнося решающий голос в дилемму.

В институте это тоже было само собой. У нас на кафедре изначально были такие условия, что если ты не предпринимал инициативу и не брал на себя какую-то ответственность, то от тебя ничего и не требовалось – ходи в институт, сдавай зачеты и все. А если ты хотел поучаствовать в чем-то интересном для тебя, в чем-то значимом для университета, это требовало инициативы и автоматически влекло за собой какое-то управление – как минимум, самим собой, как максимум, своим напарником или коллегами по группе.

Что было неожиданным именно в плане руководства кем-то другим?

Наверное, самым неожиданным было горькое осознание того, что все люди, говоря одни и те же слова, мыслят совершенно по-разному. Смысл этих слов зачастую отличается от того, что ты в них вкладываешь, катастрофическим образом. Это было самым большим открытием, и это было неожиданно. Наверное, человеку не свойственно предполагать, что когда два человека о чем-то договариваются, наперебой пытаются взять слово друг у друга, вроде бы двигаясь в одном и том же направлении, каждый из них, на самом деле, видит ситуацию совершенно иным образом. Не всегда так бывает, но к сожалению иногда случалось. Проблемы были из-за того что мы очень поздно это понимали.

Какие качества, на Ваш взгляд, являются самыми важными для менеджера проекта?

У нас так принято говорить «менеджер проекта», как будто это такая универсальная специальность, одинаково применимая в разных секторах нашей экономики. Можно ведь говорить «менеджер проекта в строительстве», можно говорить «менеджер проекта в области программирования». На мой взгляд, это совершенно разные вещи. У них, конечно, есть пересекающиеся зоны экспертиз, которыми человек должен обладать, но для инженеров самое главное, как мне кажется, это свой собственный background.

Для человека, который руководит инженерами, очень важно иметь достаточно адекватное представление о том, что они делают каждый день. Ты должен понимать, чем занимаются твои подчиненные.

Второй момент – это, конечно, умение общаться и находить с людьми общий язык, не с точки зрения хороших взаимоотношений, а чтобы не оставалось сомнений, что та мысль, которую вы хотели донести, была ими адекватно воспринята. Это очень сложно. Классический пример проверки, что коммуникация удалась, это: «Вопросы есть?» Вопросов нет. Это ничего не значит, на самом деле.

Третий очень важный навык, который можно приобрести в отличие от предыдущего, это умение планировать. Планировать не просто свой проект, а планировать приоритеты и риски. Это самое главное. Планировать ход самого проекта не так сложно. Сложно учитывать приоритеты, потому что в живом проекте они все время меняются, и риски, которые тоже меняются от смены приоритетов.

Вот это, наверное, самое главное для линейного менеджера.

Важно ли, продвигаясь вверх по иерархии, не терять способность говорить на одном языке с инженерами?

Лет семь назад, когда я осознал, что у меня не остается времени, чтобы заниматься техническими вопросами, которые на тот момент меня все еще сильно интересовали, мы обсуждали эту ситуацию с моим учителем и наставником. Он мне объяснил, что дальше дороги только две – либо я принимаю решение и совершаю «техническое самоубийство», развиваясь дальше как менеджер, управленец и предприниматель, либо я провожу жесткую границу, сколько времени я трачу на свою профессиональную техническую деятельность, и сколько времени я занимаюсь управленческими задачами. Я понял, что, наверное, это будет очень сложный процесс, и пытался по-всякому во времени его отодвигать, но... рано или поздно это происходит.

Поэтому, с одной стороны, если человек начал двигаться в сторону управления, руководства проектами и людьми, то он уже не в состоянии

сохранять тот потенциал технической грамотности, который у него был, когда он был непосредственным исполнителем этих технических задач.

С другой стороны, возможно поддерживать на достаточно высоком уровне осведомленность о последних веяниях и новинках. Со временем это все, конечно, тоже становится все менее и менее эффективным, но, надеюсь, на мой век запаса хватит.

То есть, отвечая на вопрос – да, конечно, это важно. Но, я бы сказал, это не обязательно. Потому что просто невозможно, особенно сейчас, когда все так быстро изменяется.

Есть другая крайность – когда люди вообще не имеют никакого background'a. Они думают, что они могут управлять программистами или еще кем-то и быть эффективными администраторами, когда подчиненные выполняют работу, о которой их руководитель не имеет ни малейшего представления. Тогда, как правило, получается катастрофа. Очень редки случаи успешных проектов, когда руководитель вообще не представлял, чем живут, дышат и как работают его подчиненные.

А что самое важное при общении с заказчиком?

Надо всегда помнить, что заказчик, как правило, сам до конца не знает, что он хочет. Любые попытки свести ответ на этот вопрос к стандартной фразе «главное – это уметь говорить с заказчиком на его языке» фактически будут означать простую вещь. Что вы соглашаетесь с тем, что заказчик не понимает, чего он хочет, и вы будете ему в этом непонимании поддакивать, выбивая из него формальные проектные требования и условия. Результат, скорее всего, не удовлетворит ни вас, ни заказчика.

А если подходить к заказчику с некоторым подозрением (нехорошее слово, но тут очень уместное), что он до конца не понимает, что он хочет сделать, то тогда есть возможность совместными усилиями прийти к промежуточной истине. Промежуточной – потому что понимание самого заказчика, что ему необходимо от проекта, тоже будет меняться во времени. Важно чтобы у вас, как у руководителя проекта, не было ощущения, что «мы требования с заказчиком составили, подписали, и теперь год будем делать, потом сдадим, а у нас это примут». То, что вы обсудили год назад, через год уже никому не нужно. Оно в большей своей части не соответствует ожиданиям клиента на момент завершения проекта.

Это ключевой момент. Да, нужно понимать язык, на котором говорит заказчик, но нужно всегда помнить, что заказчик всегда немножечко «неадекватен». Он все время находится в поиске решения какой-то сиюминутной проблемы в рамках своего бизнеса. А поскольку время не стоит на месте, то переоценку целей и задач проекта надо проводить регулярно, естественно, вместе с клиентом. Тогда все будет хорошо.

В какой момент Вы понимаете, что линейный менеджер созрел для того, чтобы идти наверх?

Это интересный аспект в руководстве. Мы давно наблюдаем, как специалисты растут у нас в компании. Обоюдное желание человека и компании его продвинуть появляется в момент, когда он начинает понимать, что профессионалы своего дела, которые с ним работают, они в отличие от него не знают, как правильно и на что нужно тратить свое время. Хотя иногда он к ним относился как к профессионалам, которые, естественно, понимают, что и как нужно делать. И вот когда менеджер начинает осознавать эту пропасть – между тем, что инженеры думают, что они знают, и тем, как правильно и в какой последовательности что делать, то есть когда менеджер прекрасно понимает, что нужно проконтролировать и объяснить, как, что и в какой последовательности нужно делать – вот тогда человек готов к переходу на следующий уровень.

Пропасть между нашими представлениями и ожиданиями от наших подчиненных и тем, что, на самом деле, происходит у них в головах – эта пропасть будет дальше сохраняться между всеми уровнями. И пока руководитель ее не осознает – бесполезно двигаться куда-то наверх.

Каждый менеджер, уходя наверх, должен оставить на свое место заместителя, чтобы проект не развалился. Как вырастить себе хорошего заместителя?

Вопрос отчасти связан с предыдущим. Это тоже критерий – когда человек понимает, что для успешного развития проекта ему как руководителю необходим заместитель. Не потому, что он больше не хочет заниматься этим проектом и собирается перейти на новый проект, а потому, что он понимает: на нем лежит довольно большая ответственность. И если он заболел или ушел в отпуск на длительный срок, то проект не может остановиться. Кто-то будет должен выполнять работу менеджера, то есть должен будет быть полноценным заместителем. То есть не просто поставить на паузу все вопросы, пока не вернется истинный руководитель, а продолжать поступательное движение и развитие проекта.

Это сложный вопрос, потому что это сложная психологическая проблема для большинства руководителей – как начинающих, так и сформировавшихся. Я тоже не являюсь исключением. Всем кажется, что когда у них появляется заместитель, это представляет непосредственную угрозу для их работы. Поэтому нельзя абстрактно требовать от руководителей проектов готовить себе заместителей, если они не прочувствовали до конца этот момент, не понимают, зачем конкретно им это нужно. То есть, если они не понимают, что это дает им возможность в любой момент взять отгул за свой счет или спокойно уехать в отпуск на три или четыре недели (а не две, как у нас принято, потому что иначе проект развалится).

Когда люди начинают понимать, что появление толкового, потенциально сильного помощника у себя в команде - это не угроза для твоего статус кво, а свобода в принятии решений – это тоже хороший критерий того, готов человек расти до следующего уровня или нет.

А как его найти?.. Нужно просто присматриваться к людям. Есть такая хорошая практика – брать в команду не простых исполнителей, а людей, по психотипу и характеру поведения которых видно, что они готовы быть потенциальными лидерами. Даже если они не заявляют об этом прямо.

Не факт, что все из них станут лидерами. Процент лидеров и тех, кто раскрывается как управленцы, вообще говоря, небольшой. Люди имеют лимит и выше какого-то уровня могут и не подняться. Поэтому если хочется, чтобы обязательно существовал заместитель, который потом мог бы превратиться в полноценного руководителя проекта, подготовить себе замену и потом двигаться в компании дальше, то не нужно бояться брать в команду перспективных людей.

Да, ими сложнее управлять, но, с другой стороны, это увеличивает скорость приобретения опыта у существующего руководителя проекта.

Чем сложнее управлять, тем больше опыта будет приобретено. А что на ваш взгляд мотивирует программистов? Как зажигать им глаза?

Хороший вопрос. На эту тему написано много книг. Не могу сказать, что я читал все, но, как минимум, многие просматривал. На самом деле, все зависит от времени - нашего времени.

Десять лет назад в качестве основных мотиваторов для подавляющего большинства программистов выступали совершенно другие факторы, нежели те, которые играют роль сейчас. Ведь смотрите, что происходит с профессией – не программиста, а, скажем так, «разработчика». Он не обязательно программирует, он может заниматься вопросами архитектуры, производительности системы и т.д. Раньше это был удел относительно малочисленной группы людей, которые в обязательном порядке обладали высшим образованием или, как минимум, находились в процессе его получения. Это были технари, с математическим или физическим уклоном.

Это был закрытый клуб. Поэтому, в принципе, оказаться внутри этого клуба – уже было довольно сильным мотиватором. А учитывая, что задачи, которые они решали, выглядели вообще абсолютно непонятны чем-то таким очень сложным и важным, то это привносило фактор высокой социальной оценки работы программистов. То есть, обществом это ценилось.

Сейчас, если говорить абстрактно, произошла «ремесленизация» работы разработчика. Конечно, разработчики бывают разные, разработчики микроконтроллерных алгоритмов – это одно, разработчики

веб-сайтов – это другая часть нашего рынка. Но произошла ремесленизация ИТ индустрии.

Давайте посмотрим в историю – что мотивирует ремесленника? В общем-то, для него это просто место работы, такое же как у нескольких сотен или тысяч его сверстников, не хуже и не лучше, чем у других. Окружающее общество уже не видит ничего такого особого и богемного в той профессии, которой он обладает или которую приобретает. Новизна и романтика осталась в прошлом.

Начинают действовать мотиваторы, которые действуют во всех аналогичных отраслях. Редкий вариант – это когда человеку действительно интересна его работа. Второй вариант – это совокупность каких-то социальных факторов, которые предоставляет работодатель. Естественно, это и материальное вознаграждение.

Лечится это (потому что, на мой взгляд, для программистов это болезнь) участием в хороших проектах. Зачастую к нам приходит специалист, поработавший в нескольких компаниях, поучаствовавший в нескольких разработках. Классическое описание:

- Чем вы занимались?

- Ну, мы там что-то делали для какого-то проекта.

- А кому это нужно?

- Я не знаю...

- А кто этим пользуется?

- Понятия не имею...

Нашим ребятам мы стараемся показать конечный результат их труда, даже если это очень сложная система, потому что это устанавливает некую обратную связь. Вы что-то для кого-то сделали, а потом вы увидели, как это что-то оказалось востребованным и нужным. Это мотивирует сильнее всего. Естественно, при условии, что все остальные факторы находятся на уровне среднерыночных. Вот тогда у человека начинают гореть глаза, даже в наше время всеобщего «консюмеризма».

Возвращаясь к карьерным вопросам. Не секрет, что иногда на работе возникают интриги между менеджерами. В чем их причина и что делать?

Естественно, были, и могу сказать, что они есть, как и в любой другой большой компании. Да ничего не надо с этим делать! Надо просто жить с этим. Ведь борьба за место под солнцем так же естественна для человека как базовые потребности, желания и устремления. Пытаться с этим бороться, по-моему, абсолютно бессмысленно. Люди всегда будут

стремиться к извлечению определенных выгод в различных ситуациях в зависимости от своих интересов.

Основная задача, на мой взгляд, это держать процесс под контролем и под управлением, а в идеале, конечно, выровнять его с основными целями и задачами самой компании или конкретного проекта.

Если ситуация достигает какого пика и становится действительно очень конфликтной (мы такую ситуацию называем «два тигра в клетке»), значит, надо строить вторую клетку рядом и выводить туда одного из тигров. Ничего особенного я в этом не вижу.

Не приходилось «строить клетку» вне компании?

Приходилось, были и такие случаи. Но я не вижу в этом ничего не этичного. Что плохого в том, что люди пытаются достигнуть каких-то своих целей, удовлетворить свои личные интересы? Понятно, что они это делают за счет окружающих их людей и с их использованием, с привлечением или с пренебрежением другими личностными интересами. У нас был вполне нормальный стабильный переговорный процесс, в результате которого мы, понимая, что происходит, абсолютно спокойно нашли устраивающий всех выход из положения.

Михаил, была ли в Вашем опыте какая-нибудь менеджерская ошибка, из которой вы вынесли самый большой урок?

У меня было некое состояние, когда ты понимаешь, что тебя уже не устраивает эта работа, не устраивает этот проект, на котором ты работаешь. И при этом ты приобретаешь такое отчужденное, отрешенное состояние по отношению ко всему, что тебя окружает, в том числе, и к твоему проекту, думая, что по инерции все это само докатится до какого-то успешного финала. Наверное, это было самой большой моей ошибкой – то, что оказавшись в такой ситуации и неправильно ее оценив, я был в конфликте с собой, в конфликте с проектом и, в результате, в конфликте с руководством.

Не надо затягивать личные конфликтные ситуации до бесконечности. Нужно вовремя понять, что есть конфликт интересов, и пытаться очень оперативно его решать. Это, наверное, самая большая ошибка.

Мы таких руководителей у нас в компании называем «зомби». Они вроде руководители и вроде руководят, но при этом сами не получают удовольствия от процесса. Люди, которыми они руководят, тоже страдают, проект страдает, клиенты страдают. В общем, все вокруг страдают, и совершенно непонятно, зачем эту ситуацию консервировать во времени.

Лучше «зомби» как-то воскресить...

Да, нужно понять, почему человек себя так повел, что изменилось в его интересах и приоритетах. Может быть, этот проект уже не вызывает у него былого интереса. И нужно как-то оперативно эту проблему решать.

Последний вопрос. Какие книги, семинары или встречи с интересными людьми на Вас сильно повлияли?

Сложно сказать. Не то, чтобы я не встречался с интересными людьми, но я не стремился сотворить себе кумира [улыбается].

Если говорить про книжки, то не знаю почему, но достаточно сильное впечатление произвел с одной стороны несерьезный, а с другой стороны потрясающий труд, Дугласа Адамса «The Hitchhiker's Guide to the Galaxy» («Автостопом по галактике»). Читал с упоением, без перерыва и даже с прогулом работы. Не мог оторваться.

Альтернативный вариант – тоже очень понравился детективный роман Джона Гришэма «The Rainmaker» («Золотой дождь»). Такой классический американский детективный роман про высокоинтеллектуального преступника. Очень интересно.

Михаил, спасибо большое за интересные ответы!