

Интервью с Сергеем Архипенковым (www.arkhipenkov.ru/)

Автор: Александр Орлов (Happy-PM.com)

Сергей, привет! Спасибо, согласился дать интервью проекту Happy PM. Расскажи твою личную историю, с чего ты начал, в какой момент стал менеджером, и как дальше двигался в качестве менеджера?

Начал тогда, когда понял, что если не буду командовать я, то будут командовать мной. А я этого на дух не переношу. Предпочитаю, чтобы со мной договаривались. Пришлось стать менеджером. Понял это достаточно рано, еще в октябрятской звездочке.

Жизнь сложилась так, что пришлось сделать две карьеры. Первая - в Центре управления полетами (ЦУПе): от молодого до Главного специалиста. На это ушло 20 лет. Вторая - в коммерческой разработке ПО: от рядового консультанта до Начальник управления разработки ПО (150+ разработчиков). Здесь хватило 10 лет. Сейчас делаю третью - в качестве независимого эксперта по управлению разработкой ПО. Помогаю организациям эффективно реализовывать сложные проекты в области программостроения.

Что было/стало для тебя неожиданным, когда ты стал менеджером и вообще на протяжении менеджерской карьеры?

Первая неожиданность, с которой я больно столкнулся в самом начале своего менеджерского пути, это провал моей стройной модели типов личности. Согласно моей теории должно было существовать только два типа личности: 1) правильные – это те, которые думают и поступают так же, как я, и 2) неправильные – все остальные, которых надо срочно переделывать в правильных. Но жизнь это поправила. Пришлось понять, что все люди разные и каждый человек уникален. Правда до этого довелось вдоволь побегать по одним и тем же «граблям».

Если говорить про «всю менеджерскую карьеру», то всех неожиданностей, с которыми пришлось встретиться, и не перечислишь. Правда с опытом их становится все меньше на единицу времени. Меня стали напрягать даже приятные неожиданности. Управление рисками рулит! Риски бывают и положительные. Ими я тоже хочу управлять.

Почему хорошо управляемый проект может быть выполнен командой обычных исполнителей?

А почему не может? Моя мысль заключается в том, что есть только одна причина провала проекта – неадекватное управление.

Пора, наконец, перестать сравнивать программостроение со строительством, машиностроением, авиастроением и другими материальными производствами и не пытаться управлять программными проектами по стандарту PMBoK, выработанному на основе опыта в этих отраслях. Не получится.

То, что производят программисты нематериально - это коллективные мысли и идеи, выраженные на языке программирования. Я не говорю, что производство ПО суперсложная интеллектуальная деятельность. Отрасль еще только зарождается. Время вхождения в профессию сильно меньше, чем в других инженерных дисциплинах. Разрабатывать ПО точно не сложнее, чем делать ракеты. Просто в силу уникальности отрасли управлять разработкой надо иначе.

Если с чем и сравнивать работу команды программистов то, это с постановкой спектаклей или съемками художественных кинофильмов. Здесь работают другие методы и подходы. Ключевое слово «команда»! А провалов в этих творческих областях не меньше, чем в разработке ПО.

Важно ли уметь говорить на одном языке с инженерами? Как сохранять эту способность, продвигаясь вверх?

Говорить на одном языке, если мы делаем общее дело, сверхважно. В разработке ПО коммуникации занимают 50% времени. Если только менеджер, начинает разговаривать с инженерами не на том же языке, что и они, то это означает, что он стал РУКОВОДИТЕЛЕМ. На мой взгляд, менеджер проекта всегда должен быть членом команды, а еще лучше, если он станет лидером - играющим тренером команды.

Качества и навыки успешного проджект менеджера. Что самое главное, на твой взгляд?

Как то, когда мне пришлось самому обучать своих подчиненных, я сформулировал свое видение главных компетенций, которыми должен обладать хороший менеджер, хотя времени с тех пор прошло достаточно много, ничего добавить/изменить/удалить мне не захотелось. Вот эти главные компетенции:

- Видение целей и стратегии их достижения.
- Глубокий анализ проблем и поиск новых возможностей.
- Нацеленность на успех, стремление получить наилучшие результаты.

- Способность сочувствия, понимания состояния участников команды.
- Искренность и открытость в общении.
- Навыки в разрешении конфликтов.
- Умение создавать творческую атмосферу и положительный микроклимат.
- Терпимость, умение принимать людей какие они есть, принятие их права на собственное мнение и на ошибку.
- Умение мотивировать правильное профессиональное поведение членов команды.
- Стремление выявлять и реализовывать индивидуальные возможности для профессионального роста каждого.
- Способность активно "обеспечивать", "доставать", "выбивать" и т.д.

Как мотивировать людей?

Про людей вообще говорить не буду. Скажу свое мнение о разработчиках ПО. Это люди с глубокой внутренней самомотивацией. Их можно мотивировать, если предоставить им возможность получить то, к чему они стремятся. Если у меня в проекте этого нет, бессмысленно заниматься промывкой мозгов и пытаться создавать внешние стимулы. Бесполезно!

Что мотивирует тебя лично?

На текущий момент - заниматься тем, что мне нравится. Чем больше нравится то, что я делаю, тем эффективнее я работаю.

В индустриальном обществе человек сначала учился, чтобы хорошо работать, а потом старательно работал, чтобы счастливо жить. В постиндустриальном обществе нет больше разницы между учебой, работой и жизнью. Это один неразрывный процесс. В центре жизнь, а не карьера, учеба или семья. Я стремлюсь делать то, что люблю! Стараюсь делать то, к чему у меня есть призвание, что получается лучше других, и пытаюсь доказать, что это нужно.

Менеджерская ошибка, из которой ты вынес самый большой урок?

Никакая цель проекта или карьеры не может оправдать разрушенные человеческие отношения. Нет более тяжелой ошибки, чем

переступить через себя, а, тем более, через других людей. Это случается по молодости.

Человек рождается эгоистом. Эмпатия, умение увидеть мир глазами другого человека, способность к сопереживанию и взаимопомощи, приходят, если конечно приходят, сильно позже, чем формируется IQ. Но если подходить к своим ошибкам проактивно, быстро признавать и исправлять их, извлекать необходимые уроки, то есть шанс повысить свой эмоциональный интеллект, EQ, который можно развивать всю жизнь.

Как оценить перспективность проекта, в который ты попадаешь?

Можно понимать перспективность, как вероятность того, что мне удастся добиться успеха, завершить проект в рамках пресловутого проектного треугольника. А можно и по-другому. Например, что ты скажешь о проекте, на который затратили во много раз больше ресурсов, чем планировали, а делали вместо одного года 5 лет, и в свет вышел только релиз продукта версии 5.0? Перспективен? А, ведь, это был проект разработки текстового процессора MS Word.

Если говорить кратко и только про разработку ПО, то для меня перспективный проект это проект со следующими характеристиками:

- 1) У проекта есть внятная бизнес-цель. У разработчиков MS Word цель была сформулирована четко и лаконично: сделать лучший в мире редактор. И они сделали это!
- 2) Есть заказчик, который готов платить за ее достижение. У мейкрософтовского проекта заказчиком был самый богатый в мире человек, Б. Гейтс.
- 3) Этот проект позволит мне эффективно достичь цели, которые я поставил в своей жизни.

Все остальное можно «решить в рабочем порядке».

Сергей, спасибо за интересные ответы!