

ЗМІСТ

Вступне слово	9
Про автора	13
Про наукового рецензента	14
Про художника-ілюстратора	15
Подяки	16
Передмова	18
Кому й навіщо варто прочитати цю книжку	22
Стиль і сприйняття	23
Розділ 1. Як призвичаїтися до ролі керівника	25
Чи дійсно справжні лідери носять чорне?	26
<i>Наскільки важливо бути крутим?</i>	27
<i>Будьте більше, ніж крутим: будьте застережливим</i>	29
Як успішно керувати схибленими, дивакуватими, дивними та звичайними підлеглими	31
<i>Як розрізняти породи програмістів.</i>	31
<i>Як працювати з різними породами</i>	40
Слава, шана й грошенята	43
<i>Мотивування грошима</i>	45
Рівень мислення	46
Як ви адаптуєтесь?	49
Що чекає попереду	50
Розділ 2. Як управляти керівником	51
Погляд у дзеркало	52
Рай, пекло, чистилище та ваше місце у всесвіті програмного забезпечення	53
<i>Характер вашої роботи змінився.</i>	54
<i>Ви повинні переоцінити успіх, пристрасть та амбіції</i>	55
Природний відбір та час	57
<i>Уникайте зайвих, неефективних нарад</i>	58
<i>Не плануйте забагато або замало</i>	58
<i>Нема чого очікувати за відсутності контролю</i>	59
<i>Плануйте архітектуру перед обранням технології</i>	60
<i>Збалансуйте чистоту та практичність</i>	60
<i>Делегуйте завдання, а не робіть їх самотужки</i>	61
<i>Документуйте, що ви робите або плануєте робити</i>	61
Вимірювання вашої продуктивності	62
Спостереження за вашими слабкими сторонами	64
А правильна відповідь —	67
Збираємо все до купи	73

Розділ 3. Як вести за собою стадо.	75
Як упоратися з адмініструванням.	76
Як відхиляти речі, що відволікають	80
Як упоратися з розповзанням	82
Як зібрати до купи бродячих котів	87
Небезпека, Віле Робінсонє!	88
Як створити та підтримувати команду	90
<i>Принципи найму</i>	90
<i>Принципи звільнення.</i>	93
<i>Підвищення та просування.</i>	94
<i>Як готувати собі заміну.</i>	96
Досить!	96
Далі — більше.	97
Розділ 4. Як організувати роботу заради успіху	99
Перетворіть інформацію на знання та дії	100
<i>Паперова тяганина.</i>	102
<i>Непаперова тяганина</i>	104
Налаштуйте свій стиль адміністрування	110
Організуйте контроль.	112
<i>Інформаційний потік</i>	113
<i>Призначення завдань</i>	114
<i>Архітектура.</i>	115
<i>Робочі години</i>	116
<i>Очікування</i>	117
<i>Ставлення</i>	118
Як допомогти компанії покращити організованість	119
<i>Управління продуктами</i>	121
<i>Визначення проєкту</i>	122
<i>Управління процесами</i>	123
<i>Тестування.</i>	125
<i>Управління інфраструктурою</i>	126
Наприкінці дня	128
Наступні питання порядку денного	129
Розділ 5. Як проводити наради	130
Щотижневі наради персоналу	131
Як проводити наради з проєкту.	134
Наради віч-на-віч.	141
Наради з іншими групами	143
Ретроспективні наради з проєкту.	145
Телефонні конференції	146
Між нарадами.	147
Нарада для досягнення консенсусу та дій.	148
Наша наступна зустріч	149

Розділ 6. Філософія і практика технічного лідерства.	151
Як зрозуміти та дотримуватися власної технічної ролі	152
Конструювати чи вирощувати?	154
Першість архітектури	155
<i>Проектні ресурси в архітектурному плануванні.</i>	157
<i>Аналітичні позиції: управління ресурсами.</i>	158
Свіжий погляд на проектування	160
<i>Нульова стадія проектування</i>	161
<i>Стадії проектування 1, 2, 3, 2, 1, 4....</i>	164
Кодова поліція	170
<i>Стійте на варті закону.</i>	170
<i>Поширені порушення.</i>	172
<i>Реагуйте на порушення, реагуйте одразу, не проходите повз, реагуйте</i>	175
Філософія в дії	176
<i>Тематичне дослідження філософії в дії: Леонардо да Вінчі</i>	177
<i>Трохи реальності</i>	179
З висоти пташиного польоту	179
На шляху до досконалості	180
Розділ 7. Темна сторона лідерства.	181
Обличчя темряви.	182
Антишаблони в управлінні.	183
Тінь надмірного управління	185
<i>Порада тим, хто здійснює надмірне управління</i>	190
Затьмарюючи світло: незосереджені менеджери	192
Сліпуче світло змарнованого генія	196
Будівники темних імперій	199
Загравання з темрявою	201
<i>Ви досягли своєї межі.</i>	202
<i>Ви взяли на себе надто багато</i>	202
<i>Критика розлючує вас</i>	203
Виживання та повернення до життя після затьмарення.	203
Як уникати затемнень	204
Рушаймо далі	206
Розділ 8. І знову про лідерство	207
Фундаментальні принципи лідерства	208
<i>Розуміння</i>	209
<i>Передача інформації</i>	211
<i>Делегування.</i>	213
<i>Нагляд.</i>	215
<i>Участь</i>	217

Як робити надбудову на фундаменті	219
<i>Наставництво</i>	219
<i>Винагородження</i>	221
<i>Виправлення</i>	222
<i>Передбачення</i>	223
<i>Адаптація</i>	225
Чи підуть за вами слідом?	226
<i>Примус</i>	227
<i>Обов'язок</i>	227
<i>Захоплення</i>	228
<i>Нагорода</i>	229
<i>Знання</i>	230
Вікові аспекти лідерства	230
Як лідеру поєднати стиль із сутністю	233
<i>Енді Гроув: Агресивний і параноїчний</i>	233
<i>Білл Гейтс: сповнений ентузіазму і розважливий</i>	234
<i>Ви: _____ (Заповніть пропуск)</i>	235
Підсумки	236
<i>Практика робить лідерство реальним</i>	237
<i>Будуйте далі на фундаментальних принципах</i>	237
Що далі?	238

Розділ 9. Як співпрацювати зі своїм начальником 239

Як зрозуміти світ вашої начальниці	240
Чесність та кінцеві терміни або інтриги, брехня та відеокасети?	241
Як допомогти своїй начальниці успішно планувати	244
Як знати свої межі	247
Як очікувати несподіванку	248
Подолання організаційної інерції	249
<i>Слідкуйте за галузевими тенденціями</i>	250
<i>Експериментуйте з новими методами та методиками</i>	251
<i>Будьте чутливими до часу</i>	252
<i>Пам'ятайте, що клієнт має бути на першому місці</i>	252
Підсумовуючи основне	254
Кінець близько	255

Розділ 10. Слова без пісні 256

Розпорошені трудові ресурси	257
<i>Проблема</i>	257
<i>Вирішення</i>	258
Мультикультурні фактори в управлінні	262
<i>Мова та культура</i>	263
<i>Мотивація та контроль команди</i>	264

Оцінка методологій розробки програмного забезпечення	266
<i>Програмна інженерія</i>	267
<i>Microsoft Solutions Framework (MSF)</i>	269
<i>Екстремальне програмування (XP)</i>	271
<i>Гнучка розробка</i>	273
<i>Майстерність — серцевина будь-якого успішного методу</i>	275
Революції в технології	277
Економічні труднощі	279
Вгорі на самоті	281
<i>Присвячуйте час дослідженням</i>	281
<i>Перетворення адміністрування на інженерну дисципліну</i>	282
<i>Перетворення стратегічного планування на науку</i>	282
<i>Навчіться більше цінувати особисті стосунки</i>	283
Фінал	284
Післямова. До бою	286
Кермо	286
Вітрило	287
Якір	289
Додаток А.	
Як піклуватися про домашнього улюбленця: програма електронного адміністратора	292
Додаток Б.	
Як дати улюбленцеві копняка: ревію коду електронного адміністратора	297
Контекст та походження програмного продукту	297
Правила гри	298
<i>Чи дотримувався я відповідних стандартів?</i>	298
<i>Як щодо зв'язків та взаємозалежності?</i>	301
<i>Інші сильні та слабкі сторони</i>	303
Підсумок	304
Бібліографія	305
Ресурси для пастухів котів	305
<i>Розробка програмного забезпечення</i>	305
<i>Загальне управління та лідерство</i>	307
<i>Програмне забезпечення, орієнтоване на мову</i>	307
<i>Різні твори</i>	308
Алфавітний покажчик	309

*Девіду, моєму любому синові.
Пам'ять про тебе надихає мене щодня.
Хотів би я, щоб ти був поряд, аби сміятися разом зі мною
в дивні та прекрасні моменти й дні,
що чекають на нас.*

*Його дух живе й надалі
У голосі співочої пташки,
У тілі світляка.*

*Його сутність відчувається
У легенькому вітерці, що пестить
Своєю прохолодою і летючою грацією,
Нагадуючи нам знову,
Яким він був насправді —*

*Люблячою ніжною душею, що сприймала життя
З дитячою невинністю,
Зі зрілістю дорослого,
З мудрістю старого.*

Вступне слово

Прочитавши чудову книжку Генка про те, як «пасти котів», я наче повернувся на декілька (взагалі-то дуже багато) років назад, до часів, коли я з програміста став менеджером. Подібно до читачів цієї книжки, я був неймовірно впевненим у собі програмістом-аналітиком. Аби не здаватися надто старим, скажу лише, що моєю спеціалізацією була мова *PLI* та бази даних *IMS DB/DC*. Додайте до цього трохи *Ramis*, *FOCUS*, *Easytrieve Plus*, *Datacom/IDEAL*, *CICS* та *VSAM*, і ви отримаєте доволі всебічно обізнаного універсального програміста. Можливо, сучасним кодувальникам ці технології здаватимуться стародавньою історією, але, запевняю вас, принаймні деякі з них свого часу були крутими, навіть дуже.

Так само як Генк, я почав брати на себе неформальну відповідальність за управління та наставництво над іншими працівниками, зазвичай молодшими спеціалістами, яких наймали на роботу. Згодом я став офіційно відповідати за технічне керівництво. На тій роботі я працював програмістом-аналітиком повний робочий день і, до того ж, мав офіційні обов'язки з управління персоналом. Відтоді я почав помічати добрі та прикрі сторони менеджменту. Досі пам'ятаю одні збори, на яких я був присутній разом із колегами. Наш керівник говорив про свої очікування щодо нас, про те, як ми маємо покращити наші управлінські навички. Одна з моїх колег підняла руку і висловила точку зору, завжди притаманну менеджерам-початківцям. Вона сказала, що була б набагато кращим керівником, якби мала кращих підлеглих.

Важко сказати, чому деякі речі застряють у пам'яті на довгі роки, але цю фразу я запам'ятав. Цікаво, наскільки легшим був би перехід до обов'язків керівника, якби ми тоді мали такий ресурс, як посібник Генка. Ми всі були програмістами, яких попросили взяти на себе обов'язки

з керування іншими програмістами. Виявилось, що старі дружні стосунки здатні змінитися буквально за ніч. Я був упевнений, що моє ставлення до інших не зміниться, але я не міг контролювати поведінку людей, які працюють на мене. Звісно, ми лишилися друзями, але на іншому рівні. Мої стосунки з колегами по команді змінилися назавжди.

Зараз, коли минуло багато років, я відчуваю, що мені пощастило бути лідером групи розробників, керівником проекту, керівником відділу й директором та координувати роботу понад 200 працівників. Також мені пощастило мати можливість відточити свій досвід з управління персоналом завдяки курсам підготовки та семінарам. Нарешті, я вдячний за те, що рано почав розуміти, як важливо читати. Зрештою, те, яким ви є сьогодні,— втілення прожитого та прочитаного вами.

Мій досвід із переходу від програмування до керівництва дозволяє мені оцінити спостереження, викладені Генком у його книжці. Результати його старань стануть у пригоді всім, хто перебуває в подібній ситуації. У першому ж розділі Генк улучає в самісіньку точку, говорячи: «Я не обов'язково поводитимусь так само, як поводишся ти». Взагалі-то, хіба це не головна причина невдоволення, яке ми відчуваємо, опинившись на місці керівника? Якщо ви дійсно серйозно до цього ставитесь, Генк неабияк допоможе вам упоратись із новою роллю.

Якщо перефразувати сказане моєю колишньою колегою, керувати людьми було б значно легше, якби всі вони були нашими копіями. На щастя, це не так. Люди мають різну мотивацію, різний рівень розвитку вмінь; ніколи не знаєш, що ними рухає. Але ці відмінності не означають, що вони в чомусь кращі або гірші за вас — вони просто інші. Бути керівником означає, що вам треба керувати та вести за собою цих «котів». Розуміння котячої поведінки та спілкування значно полегшить ефективне керівництво ними.

Пам'ятаю, якось ми з начальником обговорювали проблему з одним працівником, яка була спричинена іншим керівником, колишнім програмістом. Начальник сказав мені: «Томе, поки я тут головний, я ніколи не підвищу ще когось із технічного персоналу до керівника». А десь за рік, коли я звітував уже іншому начальнику, ми говорили про одного технічного керівника, який мав шалений успіх в управлінні та мотивуванні своїх підлеглих. Цей бос сказав мені: «Томе,

гадаю, у майбутньому всі керівники мають виходити з технічного персоналу».

Ці діаметрально протилежні точки зору підтверджують, що всі зліплені з різного тіста. Люди мають різні таланти, здібності, бажання та нахили. Ви маєте зрозуміти власні сильні та слабкі сторони (це досліджується в розділі 2) та застосовувати свої вміння щонайкраще, аби забезпечити успішну роботу всієї команди (дивись розділ 3). Програмісти, на яких уперше покладено керівні функції, опиняються на кар'єрному роздоріжжі. Деякі закінчують тим, що переходять на керівну посаду на постійній основі. Хтось у довгостроковій перспективі виявляється ціннішим працівником у ролі програміста. А інші насолоджуються подвійною роллю технічного працівника і керівника водночас.

Якби ця книжка містила лише перші три розділи, нові котячі пастухи все одно б не марно витратили свої гроші. (Так, вона була б коротшою, але від того не менш значущою.) Однак Генк розкриває й інші теми, які стануть у пригоді керівникам-новачкам.

По-перше, тепер на вас офіційно покладено адміністративні обов'язки. Навички управління персоналом є вкрай важливими, щоб компанія була успішною, проте саме адміністративні навички забезпечують безперебійну роботу самого механізму організації. Ви отримуватимете безліч запитів на інформацію; можливо, вам знадобиться атестувати роботу інших. Для вашої команди ви є головною ланкою в ієрархії керівників. Якщо ви будете дисциплінованим та організованим, ви впораетесь з адміністративними аспектами вашої роботи. Якщо ні, ви станете зламаним зубцем у цьому механізмі та потребуватимете постійного підштовхування та контролю за виконанням роботи від вашого власного керівника. Можете подякувати Генкові за те, що зробив вас обізнаним із цією загальною адміністративною роллю та допоміг вам зрозуміти, що це не просто тягар, звалений виключно на вас.

У розділі 5, присвяченому керуванню зборами, розглянуто вельми недооцінений набір умінь. Сама лише інформація, що ви мусите керувати зборами, уже є мудрою порадою. Чи доводилося вам бути присутнім на зборах, що проходили хаотично та були погано контрольованими? (Можливо, краще було б поставити запитання так: який відсоток зборів, де ви були присутні, проходив саме так?) Якщо з вами таке трапля-

ЯК ПАСТИ КОТІВ

лось, тепер ви знаєте чому: на цих зборах не було активного керівника. Якщо ви зможете взяти на себе керівну роль у тому, щоб зробити збори більш продуктивними та зорієнтованими на конкретні задачі, подякуйте Генкові.

Ще одним розділом книжки, від якого я особливо в захваті, є той, що присвячений будуванню стосунків із вашим особистим керівником (розділ 9). Це важлива концепція, яку необхідно зрозуміти і яку багато людей усвідомлюють надто пізно. Так, ваш керівник управляє вами. Проте ви також можете поводитись активно під час будування цих стосунків. І якщо ви поставите собі за мету, щоб ваші команда та керівник досягли успіху, то помітите, що й самі теж стали успішним.

Я не маю можливості описати в подробицях усі розділи або поділитися всіма своїми думками стосовно роботи Генка — це б зробило моє вступне слово більше, ніж сама книжка. (Але дозволю собі останню примітку: обов'язково прочитайте розділи, що стосуються роботи в багатонаціональних командах та командах, що працюють віддалено. Дуже цінна інформація!) Якщо коротко, то, гадаю, ця книжка допоможе програмістам, які опинилися на посаді керівників-програмістів. Аналогія з випасанням котів є дуже влучною. Багатьом тваринам притаманний стадний інстинкт, і їх легко вести за собою як групу. У мене самого є два коти, і мені відомо, що вони такого інстинкту позбавлені. Може виявитися важким повести за собою навіть одного кота (чи програміста) в обраному вами напрямку, щоб вести за собою та керувати чотирма, п'ятьма чи навіть дванадцятьма особами, необхідно мати не лише зосередження, а певні вміння. Тож хай ця книжка допоможе вам зрозуміти очікування з приводу вашої нової ролі та застосувати досвід Генка, щоб цей шлях до успіху став для вас легшим і коротшим.

*Том Мочал,
творець вебсайту www.TenStep.com,
президент компанії TenStep, Inc*