

где планировал изучать поведение живых существ. Впереди маячила карьера кабинетного ученого — как тогда казалось, именно то, что мне и нужно. Пять лет промелькнули быстро, и одновременно исчезла та страна, в которой я поступал в университет. Ворох студенческих работ и десятков публикаций были не слишком прочным фундаментом в новых условиях. Столичный институт, который еще год назад приглашал меня к себе, равнодушно отвернулся от жителя соседней страны. Подвернувшаяся аспирантура оказалась, скорее, последней соломинкой, за которую я уцепился перед тем, как окончательно порвать с наукой. Была, правда, еще одна попытка — недолгий рывок на север, в Архангельскую область, где мне предложили должность заместителя директора национального парка (нашел вакансию в газете). Но это была всего лишь игра по Джеку Лондону, правда, с годичным полным погружением в реальность.

Когда я вернулся в совершенно незнакомую страну (несмотря на то что я прожил в этом городе четверть века, все казалось абсолютно новым), мне пришлось смириться с тем, что моя научная карьера завершилась, так и не начавшись. Пришлось учиться выживать, приобретая новые навыки. Я был художником, продающим свои картины на улице. «Челноком», таскавшим всякую дребедень через границу. Фотографом, снимавшим домашних любимцев неизвестно откуда возникших богачей. Руководителем отделов маркетинга, рекламы, пресс-службы (как правило, каждое из этих подразделений состояло из одного меня). А еще — продавцом. Я продавал подшпипники и рекламу, женское белье и парфюмерию, лакокрасочную продукцию и одежду, политиков и взаимозачеты по газу... В общей сложности это заняло около десяти крайне насыщенных и богатых событиями лет.

Мало-помалу на смену продажам как таковым пришло управление и обучение продажам. Пригодились и навыки работы с информацией. Преподавание стало основной профессией, и я обнаружил себя в роли внутреннего тренера с первым собственным тренингом «Продажи в торговом зале». Я вел его одновременно в двух странах по 4–5 раз в неделю. Мог бы

вести, даже не приходя в сознание! Медленно, очень медленно расширялся диапазон программ, формировалась сфера интересов в активном обучении: сложные переговоры и стратегии изменений. Пришлось поучиться у британцев технике социодрамы и работе с группами. У немцев — организационной и личной терапии и работе с семейными системами. У профессора Мориса Швайцера из Гарварда — техникам интегративных переговоров. У Билла Стейплза — ведению стратегических сессий и техникам фасилитации. Все эти новшества были совсем не актуальны для моих работодателей, и в конце концов я ушел на вольные хлеба. В 2004 году был создан тренинговый центр *Maxtraining*, состоявший, как обычно, из меня одного.

Прошло шесть лет. Я вел тренинги по переговорам, продажам и командным изменениям. Как правило, моими клиентами становились компании среднего бизнеса, продающие самые различные товары и услуги. С их специалистами я быстро находил общий язык. Как убеждать клиента, какие проблемы могут возникнуть в процессе роста, как выйти из зоны конфликта... Руководители, продавцы, закупщики... Постепенно сложился и мой собственный подход — еще не система, но именно подход к переговорам. Хорошим подспорьем был еще один сегмент деятельности — работа наемным переговорщиком. Это заставляло вникать в проблематику, готовиться вместе с командой клиента и непосредственно участвовать в переговорах. А потом — анализ. Что-то вроде «играющего тренера», я до сих пор иногда так работаю.

Словом, все шло превосходно, и даже кризис 2008 года, уничтоживший значительную часть отечественного консалтингового рынка, практически не затронул мой *Maxtraining*. И вдруг...

Эти чертовы дельфины!

Я ничего не понимал. Несколько человек сидели на моей программе, играли в игры, задавали вопросы и переговаривались. Но тут была проблема — они обменивались мнениями и задавали вопросы, а я не понимал большую часть того, что они говорили. «Прости, но у нас в одиннадцать

митинг». Какой митинг, зачем им митинговать в рабочее время?! «Мы заапрувили задачу, а они не камитятся...»

Сегодня, после десяти лет практически ежедневного общения с представителями IT-индустрии я освоил их сленг и могу понять, о чем речь. Но в тот день это была просто катастрофа. Темп общения был слишком медленным для них. Они не понимали элементарных задач, а у меня не было навыка объяснять «простые» на первый взгляд вещи взрослым умным людям. А в том, что они умные, не было ни малейших сомнений. Даже по их вопросам было понятно — с логикой у них все в порядке. При этом их совершенно не волновало, как яотреагирую на критику. Никто не пытался смягчить отдельные выражения несогласия или непонимания. А остальные просто пребывали «в отключке», уткнувшись в ноутбуки. Все попытки выработать общие правила, воззвать к дисциплине или как-то договориться наткнулись на удивленное: «Но у меня релиз, мне некогда заниматься фигней».

В общем, первый день тренинга по командообразованию в моей первой IT-компании выглядел тотальным провалом.

Именно тогда у меня возникла метафора, которая до сих пор определяет мой подход к переговорам в IT-индустрии. Передо мной была стая дельфинов. Очень умных, изящно владеющих логикой, общающихся на непонятном языке, любящих играть, но абсолютно неспособных сосредоточиться на чем-то таком, что их не интересует. В этих случаях они просто уплывали. Весь мой опыт работал ровно до тех пор, пока им было интересно. Если нет — эти дельфины с ноутбуками моментально с комфортом располагались на дне и переставали меня замечать.

Выводы

- Они действительно другие. И ценны они потому, что другие.
- Им все равно, что вы чувствуете, до тех пор, пока вы не стали им интересны или полезны. Вообще-то это относится ко всем людям, хотя обычные люди это скрывают. Но не дельфины. Если вы говорите долго и не по делу — вас прервут или вообще уплывут.

- Порог входа в переговоры в IT-индустрии четкий, жесткий и быстрый. Если у вас нет навыка мгновенно формулировать важность и преимущества своего предложения — срочно вырабатывайте его. Здесь пятиминутная презентация возможна только в одном случае — вы невообразимо статусный человек, и на вас вынуждены смотреть. Не слушать, а смотреть. И то одним глазом, второй будет в смартфоне.
- Им либо интересно, и тогда они будут играть до упаду, либо не интересно. И тогда обязательно найдется способ вас проигнорировать.
- Учите матчасть. Как правило, в IT-команде есть человек, который хорошо понимает, о чем идет речь. Иногда понимают все члены команды. На своем уровне. И если они просекли, что вы не в теме — это диагноз. Нет, с вами продолжают общаться, но от ярлыка «он абсолютно не рубит» избавиться будет сложно. Хуже только ярлык «не рубит и фантазер», к которому мы еще вернемся. Примерно половина конфликтных кейсов «вендор — клиент» связаны с тем, что подобный диагноз был поставлен и не подлежал пересмотру.
- Забудьте стереотипный образ айтишника — свитер с оленями, тихий очкарик, боится девушек... Сегодня в IT работают очень разные люди. Просто они отчасти другие, и у них чуть меньше времени на всякую фигню.
- Еще раз про вход в контакт: надо готовиться. И помните — никто не будет держать в своей дорогостоящей айтишной голове кирпич ненужного текста.

Тогда, во время первого тренинга для айтишников, я потратил большую часть ночи на переписывание его программы. На следующий день мы играли — все восемь часов подряд. Даже выводы из игр строились в форме игры. Тогда я впервые использовал игру «Агент» — работу от противного.

В данном случае ставилась задача: тимлид — агент конкурентов, внедренный для саботажа. Его действия не должны вызвать подозрений и при этом их цель — дестабилизация команды. Готовый список действий «агента» мы сравнили со стандартными действиями тимлидов... И дело сдвинулось с места.

Прошло больше десяти лет, а я продолжаю работать с этой компанией. Один из участников того памятного тренинга стал моим другом. И на протяжении всего этого времени я собирал и структурировал переговорные подходы, которые оказались действенными в сфере IT — иначе говоря, в той самой среде, где обитают дельфины.

«КУЛЬТУРА ЕСТЬ СТРАТЕГИЮ НА ЗАВТРАК»¹

Два вектора культуры

Тех, кто попытается найти универсальный принцип переговоров с представителями IT-индустрии, ждет колоссальное разочарование. Истоки этого разочарования кроются во внешнем сходстве представителей индустрии. Сравнительно короткий период существования этого рынка, поведенческие атрибуты, охотно смакуемые масс-медиа, и т. п. Все это подталкивает к простому выводу — перед нами континент с однородным населением. Да, они отличаются от нас, обычных людей. Да, их язык непонятен. Но в своей среде они однородны! И то, что сработало с одним, наверняка сработает с другими. И конечно же — все они без исключений настолько влюблены в свою работу, что на всякие переговорные трюки у них не остается ни сил, ни времени.

Спешу вас огорчить: все обстоит иначе.

Никакого континента нет и в помине. Перед вами — Океания, часть света, состоящая из тысяч островов. На каждом из них — особая культура. И пусть вас не вводит в заблуждение широко известный логотип на красивом офисном здании. Внутри — те же острова, причем расстояние между соседними может составлять каких-нибудь десять метров офисного коридора, но этот «пролив» порой достигает двухкилометровой глубины. Вдобавок все это пространство озаряют мрачные сполохи многолетней войны

¹ Афоризм Питера Друкера (1909–2005) — американского ученого австрийского происхождения, экономиста, публициста и педагога, одного из самых влиятельных теоретиков менеджмента прошлого столетия.

(«А помните, как они нас кинули, когда нам понадобились джависты!»). Не важно, что реальных виновников той ситуации давно уже нет в компании. Разве подобная мелочь может стать помехой добротной вражде?

Безусловно, не всегда и не везде разница культур проявляется столь отчетливо. Иногда это просто некоторое разнообразие. Но не принимать во внимание это разнообразие в ходе переговоров — серьезная ошибка.

Существует огромное количество подходов к описанию культур. Лично мне близок подход Чарльза Хэнди¹. В реальной подготовке к переговорам я пользуюсь модифицированной матрицей². В ней всего два вектора: вектор формализации и вектор централизации. Два вектора, четыре квадранта — отличный формат для быстрого анализа. Если вы в состоянии легко оперировать ими — карьера бизнес-тренера у вас в кармане. Шутка.

Итак:



¹ Handy C. B. *Understanding Organizations*, Oxford, Oxford University Press, 1976.

² Gellert M., Nowak C. *Teamarbeit, Teamentwicklung, Teamberatung*. Verlag Christa Limmer, Meezen, 2002.

Централизация — вектор личной власти лидера. Чем выше степень централизации, тем более сплоченной вокруг лидера становится группа, тем большим влиянием он обладает.

Формализация — власть правил. Процессы, правила и нормы. Чем выше степень формализации, тем большее влияние на жизнь группы оказывает система правил, тем лучше эти правила работают.

Рассмотрим квадранты, образованные данными векторами.

Иерархическая пирамида

Четкая вертикальная структура с отлаженными процессами и сформировавшейся иерархией. Правила понятны, имеется возможность добиться их соблюдения за счет личной власти лидеров на местах. Четко работает система продвижения по карьерной лестнице. Лидеры обладают личной властью только на своем уровне. Понимание процессов и следование правилам пронизывает организацию сверху донизу. В сфере IT такие компании — это, как правило, мощные аутсорс-гиганты, с каждым годом продвигающиеся все выше в правый верхний угол нашей схемы.

Переговоры в этом квадранте обычно ведутся с людьми, принимающими решения. В большинстве случаев именно они являются выделенными для переговоров лидерами и обладают достаточной властью. Чтобы было понятно, с кем вы имеете дело, здесь существует система знаков и званий. Именно она определяет человека, к которому есть смысл обращаться по поводу качества готового кода, и отличает его от человека той же квалификации, обращаться к которому по такому вопросу бессмысленно.

Если мы имеем дело с иерархической пирамидой, то все более-менее понятно: ищем нужного человека, представляемся, демонстрируем свой пропуск и «погоны», дающие право говорить с ним, — и говорим. Если все сделано правильно, «погоны» — те, что требуются, пропуск в порядке — нам повезло. Если этот человек — не тот, кто нам требуется, еще не все потеряно. Можно воспользоваться им в качестве проводника, который поможет пробраться через весь архипелаг именно к тому острову, который нам нужен. Если повезет, и мы заручились его поддержкой, и тот, кто способен разрешить нашу проблему, не с враждебного острова, — ура!

Обратили внимание, как часто звучало слово «повезет»? Привыкайте, с дельфинами всегда так, даже если они в форме и при «погонах».

Смазанная машина

Существуют отдельные острова, где все подчинено правилам и процессам. Там нет существенной разницы, кто именно осуществляет руководство. Главное — понимание процесса как такового. Представьте себе, что вы приглашены на обед к английскому лорду в его загородное имение. Что надеть? Как вести себя? О чем можно и, главное, о чем нельзя говорить? И какая вилка используется для этого блюда?! Господи, да когда же все это кончится!..

Примерно такие чувства испытывают неподготовленные переговорщики, сталкиваясь с «процессными» отделами или проектами (компаний полностью такого типа на рынке IT за восемь лет я не встречал ни разу, но, возможно, они где-то существуют). Здесь также необходим проводник, который познакомит вас с действующими правилами, или тщательная подготовка к переговорам, изучение «карты местности». В любом случае закладывайте на это дополнительное время. И тогда вам не придется пользоваться ненормативной лексикой, вызволяя свой договор из недр юридического департамента.

Можно ли проломить эту стену молодецким натиском или подкупом должностного лица? Нет. Это Антарктида. Роберт Скотт, великий полярный исследователь, говорил: «Антарктида — место, где боги нисходят на землю, и смирение занимает их место». Так что запаситесь провиантом, временем и спокойствием. И не забывайте делать копии документов.

Кое-кто попытается возразить: «Все это ерунда, ведь в конце концов все стремятся отладить процессы и следовать им. Это полезно и хорошо...» Но мы-то помним: Океания и дельфины. Дельфинам скучно следовать процессам, которые им не интересны / сложны для понимания / кажутся неверными. Поэтому процесс, успешно работающий на одном острове, совсем не обязательно приемлем для другого.

Любопытный феномен: довольно часто крупная IT-компания формирует миф о своей культуре. В этом случае все сотрудники компании

или ее подразделения убеждены, что где-то существуют работающие процессы, четкая иерархия и структурированное лидерство. А культура компании пребывает в квадранте Смазанной машины. Ну, или, в крайнем случае, — в квадранте Иерархической пирамиды. За исключением нашего проекта: мы всего лишь исключение, у нас все по-другому, ведь у нас есть Сережа!

Большая семья

Сережа начинал этот проект, его любят клиент, начальство и вся команда. Сережа лично обещал клиенту «сделать хорошо». Вокруг него формируется Большая семья, доверяющая лидеру, который ведет ее к светлому будущему. Правил на этом пути мало, да и те либо не работают, либо постоянно меняются. Иногда в этом виноваты обстоятельства, начальство или клиент. Иногда — мятущаяся душа Сережи, который обрубаёт внешние процессы на корню, предпочитая ручное управление вместе с парой верных тимлидов (с тем же ручным управлением в лидерском арсенале). И вот фрегат под пиратским флагом летит по волнам!

Здесь все привыкли оглядываться на Сергея и угадывать его настроения. Недаром у команд и компаний с такой культурой огромной популярностью пользуются тренинги по развитию эмоционального интеллекта, особенно та их часть, где речь идет о распознавании эмоций. Ведь в правой руке у капитана фрегата — хлыст, а в левой — мешок пряников. А поскольку правил нет, он их изобретает на ходу. Поэтому для команды жизненно важно понимать, какая рука сегодня «рабочая», а какая отдыхает.

Я не склонен называть такую культуру диктаторской. Где угодно, но только не в IT: дельфины мигом разбегутся от диктатора-самодура. Подобный стиль общения в этой сфере можно было бы определить термином «жесткая эмпатия». Это понятие впервые ввели исследователь организационного поведения Роберт Гоффи и Гаррет Джоунс, директор BBC по персоналу. По их мнению, «жесткая эмпатия» — это равновесие между уважением к человеку и суровой требовательностью. Руководители такого типа могут быть непримиримыми к промахам и ошибкам, но при этом четко знают, что нужно их сотрудникам: они готовы принимать справед-

ливые решения в отношении команды как целого, обучать своих людей и вкладывать в них силы и время.¹

Переговоры в этом квадранте надо вести с Сергеем. Да никто больше и не возьмется за это, если лидер не назначит специального переговорщика. Но не это самое главное. Главное — решить его проблему. А это значит, что любые переговоры так или иначе превращаются в трехходовку:

- прояснить проблематику команды;
- увязать свой вопрос с проблематикой команды;
- продемонстрировать, каким образом возможное решение поможет команде и Сергею лично.

Важный принцип психологии торговли: если человек не считает проблему проблемой, то она для него не существует. И помните: здесь не Антарктида, здесь правила создаются и отменяются в считанные часы и минуты. Это значит, что переговорные итерации короче, ключевые показатели четче. Если вы работаете с клиентом из этого квадранта, то едва ли не основным пунктом станет структура отчетности и порядок коммуникации. Вы должны помнить: клиент хочет получать информацию в режиме реального времени. Он может не заглядывать в данные месяцами и вдруг среди ночи затребовать их все сразу. И данные должны оказаться на тумбочке у его кровати! Он натаскал на это своих людей, и вам также придется соответствовать. Договоритесь еще на берегу о том, как вы будете договариваться.

Рыночная площадь

Иногда никакого «Сергея» нет. То ли проект совсем новый, то ли дюжина людей, обладающих равными правами и квалификацией, решили замутить стартап (это реальный кейс, и мы его также рассмотрим). А может у HR закончились «Сергеи», и новых поступлений пока не предвидится.

Правил особых нет. И лидера нет. Все бегают и орут друг на друга. Не путать с *agile*-подходом! Там, если все по-настоящему, мы имеем дело

¹ Goffee R., Jones G. *Why Should Anyone Be Led by You? What It Takes to Be an Authentic Leader*, 2006.

с сыгранной командой и четко распределенными командными ролями. А здесь — Рыночная площадь. Сегодня на ларьке написано «Штаны», завтра — «Шоколад», послезавтра ларек снесли и на его месте начали строить фонтан. Но забыли про него.

Вполне нормальная культура для IT, между прочим. Практика показывает, что здесь неплохо работают три следующих переговорных подхода:

1. *Отгородиться и заниматься своими процессами.* Для переговоров время от времени выхватывать пробегающего мимо индивидуума, который орет громче остальных. С большой долей вероятности именно он сейчас руководит. В современной литературе этот стиль называется «ситуативное лидерство». Системных людей из культуры Иерархическая пирамида подобный подход чрезвычайно бесит. Вокруг мечутся эти... оглашенные. Нет того, чтобы строем ходить. Даже слегка завидно! Но что поделаешь, работа есть работа. Если на Рыночной площади с комфортом расположился заказчик, то договариваться об одном и том же придется по нескольку раз с разными людьми. И здесь выручает второй подход.
2. *Публикация ключевых договоренностей.* Плюс другие, столь же простые вещи вроде регулярных митингов с предварительной повесткой, четким таймингом, протоколом и резюме (а не как обычно). В данном случае вы постепенно и ненавязчиво внедряете свои процессы. Ведь нет никаких, так почему бы и не ваши? Но здесь возникает проблема.
3. Человек, с которым вы договаривались о процессах, уже охрип. Теперь орет другой. И тут работает третий подход: *договариваться с шарманщиком, а не его обезьяной.* С руководством программы, инвестором, отцом — спонсором того балбеса, который заказал вам этот сайт. Здесь векторы переговоров разделяются. Отдельно — переговоры с высшей инстанцией, отдельно — игры на рыночной площади. Эти игры нельзя прекращать ни в коем случае! Больше того, их частотность — самая высокая во всей системе. Речь о тех самых клиентах, которые истерят — мол «нет

отчета уже целых четыре часа!» «Так мы же договаривались, что в конце недели все подберем и презентуем»,— отвечает невозмутимый синьор аутсорсинговой галеры на 10 тысяч гребцов. «С кем договаривались?! Ну хотя бы ПРОСТО СКАЗАТЬ, что у вас там происходит, можно?!!»

Не оставляйте их в этой суматохе. Лучше поставьте в телефоне напоминалку: «Успокоить клиента»,— и регулярно общайтесь с ним. Именно регулярно! Этот фактор в данном случае важнее содержания бесед. Эмоции на данном этапе могут полностью разрушить еще не сформировавшиеся отношения. А поддержки в виде процессов или персональной власти лидера у вас здесь нет.

Выводы:

- Сформулируйте для себя ответ на простой вопрос: где находится ваш проект в данной матрице? Правее? Может, левее? Чуть выше? Определив позицию проекта, вы поймете, в какую игру играете.
- Задумайтесь о том, где находится ваша компания (в том случае, если ваш проект в структуре крупной компании). Честный ответ на этот вопрос даст вам пищу для размышлений о неочевидном, но очень важном процессе. А именно: как компания оценивает вас, по каким правилам? Каким специалистом нужно быть, чтобы продвигаться по корпоративной лестнице? Согласитесь, обидно разруливать сложнейшие ситуации и вдруг обнаружить, что тебя не ставят на перспективный проект только потому, что твой предыдущий отчет оформлен не вполне в корпоративном стиле.
- Примерно представьте, где в этой матрице находится клиент. Если их несколько — где находится каждый из них? Если вы ведете переговоры с одним клиентом, представителями которого являются люди из трех абсолютно разных отделов — где они? И тогда станет понятно, что вот этому немцу из левого верхнего угла важно, чтобы в 9:45 данные были в почте, а кто именно их туда отправил, его не касается. А для парня из правого нижнего угла слова про «общее дело» и «личную преданность» — вовсе не пустой звук.
- Нарисуйте свою матрицу культур. Это работает.