



# Zarządzanie ludźmi w zespołach IT

Zabawne historie  
z życia menedżera

—  
Michael Lopp

Tytuł oryginału: *Managing Humans: Biting and Humorous Tales of a Software Engineering Manager, Third Edition*

Tłumaczenie: Tadeusz Zawila

ISBN: 978-83-283-4736-6

Original edition copyright © 2016 by Michael Lopp.  
All rights reserved.

Polish edition copyright © 2019 by HELION SA.  
All rights reserved.

All rights reserved. No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or by any information storage retrieval system, without permission from the Publisher.

Wszelkie prawa zastrzeżone. Nieautoryzowane rozpowszechnianie całości lub fragmentu niniejszej publikacji w jakiegokolwiek postaci jest zabronione. Wykonywanie kopii metodą kserograficzną, fotograficzną, a także kopiowanie książki na nośniku filmowym, magnetycznym lub innym powoduje naruszenie praw autorskich niniejszej publikacji.

Wszystkie znaki występujące w tekście są zastrzeżonymi znakami firmowymi bądź towarowymi ich właścicieli.

Autor oraz Helion SA dołożyli wszelkich starań, by zawarte w tej książce informacje były kompletne i rzetelne. Nie biorą jednak żadnej odpowiedzialności ani za ich wykorzystanie, ani za związane z tym ewentualne naruszenie praw patentowych lub autorskich. Autor oraz Helion SA nie ponoszą również żadnej odpowiedzialności za ewentualne szkody wynikłe z wykorzystania informacji zawartych w książce.

Helion SA

ul. Kościuszki 1c, 44-100 Gliwice

tel. 32 231 22 19, 32 230 98 63

e-mail: [helion@helion.pl](mailto:helion@helion.pl)

WWW: <http://helion.pl> (księgarnia internetowa, katalog książek)

Drogi Czytelniku!

Jeżeli chcesz ocenić tę książkę, zajrzyj pod adres

<http://helion.pl/user/opinie/zalut>

Możesz tam wpisać swoje uwagi, spostrzeżenia, recenzję.

Printed in Poland.

- [Kup książkę](#)
- [Poleć książkę](#)
- [Oceń książkę](#)

- [Księgarnia internetowa](#)
- [Lubię to! » Nasza społeczność](#)

# Spis treści

---

O autorze .....	9
Podziękowania .....	10
Przedmowa do trzeciego wydania .....	11
<b>CZĘŚĆ I Menedżerski kołczan .....</b>	<b>13</b>
Rozdział 1 Nie bądź złamasem .....	15
Rozdział 2 Menedżerowie nie są źli .....	19
Rozdział 3 Flegmatycy i cholerycy .....	29
Rozdział 4 Test Randsa .....	35
Rozdział 5 Jak prowadzić spotkania .....	43
Rozdział 6 Nagłe przeczucie .....	49
Rozdział 7 Aktualne informacje, wyładowania i katastrofy .....	55
Rozdział 8 Poniedziałkowy zawrót głowy .....	61
Rozdział 9 Między słowami .....	65
Rozdział 10 Wykrycie agendy .....	69
Rozdział 11 Szczegółowa analiza mandatu .....	75
Rozdział 12 Głód informacji .....	81
Rozdział 13 Subtelność, podstęp i cisza .....	85
Rozdział 14 Menedżerska chińszczyzna .....	89
Rozdział 15 Zacznij w końcu słuchać .....	93
Rozdział 16 Fred nienawidzi zebrzań poza miejscem pracy .....	97

Rozdział 17	Inny rodzaj SPA .....	105
Rozdział 18	Inżynierska mentalność .....	109
Rozdział 19	Rozmontuj ten system .....	115
Rozdział 20	Tytuły są toksyczne .....	121
Rozdział 21	Sztuka odmawiania .....	127
<b>CZEŚĆ II To proces stanowi produkt .....</b>		<b>131</b>
Rozdział 22	Wersja 1.0 .....	133
Rozdział 23	Mit procesu .....	141
Rozdział 24	Od czego zacząć .....	147
Rozdział 25	Daj sobie czas do namysłu .....	153
Rozdział 26	Wartość wsiąkania .....	159
Rozdział 27	Uchwycenie kontekstu .....	163
Rozdział 28	Teoria małych kroków .....	167
Rozdział 29	Kiedy świat się wali .....	173
Rozdział 30	Hakowanie to ważna rzecz .....	179
Rozdział 31	Pogromcy entropii .....	183
<b>CZEŚĆ III Różne wersje Ciebie .....</b>		<b>189</b>
Rozdział 32	Znudzeni pracownicy odchodzą .....	191
Rozdział 33	Wodzireje .....	197
Rozdział 34	Dziewięćdziesięciodniowa rozmowa kwalifikacyjna .....	203
Rozdział 35	Zarządzanie nerdami .....	207
Rozdział 36	NADHD .....	213
Rozdział 37	Nerd w jaskini .....	217
Rozdział 38	Kreatury żerujące na spotkaniach .....	221
Rozdział 39	Zwolennicy teorii inkrementalnej i holistycznej .....	227
Rozdział 40	Naturaliści i mechanicy .....	231
Rozdział 41	Wewnętrzni, zewnętrzni i holistyczni menedżerowie .....	237
Rozdział 42	Wilk .....	241
Rozdział 43	Wolne elektrony .....	243
Rozdział 44	Stara gwardia .....	247
Rozdział 45	Zasady reorganizacji .....	251
Rozdział 46	Niespodziewane połączenie .....	255
Rozdział 47	Unikanie zgreda .....	259

Rozdział 48	W mgnieniu oka i z haczykiem .....	265
Rozdział 49	Przejdź rozmowę telefoniczną śpiewająco .....	271
Rozdział 50	Lista rzeczy do zrobienia przed rzuceniem pracy .....	275
Rozdział 51	Opuszczona garda .....	281
Rozdział 52	Chaotyczne, piękne płatki śniegu .....	285
Glosariusz .....		289
Skorowidz .....		221



# Menedżerowie nie są źli

## Zacznij od podstaw, czyli zrozumienia, skąd wzięli się menedżerowie i czym się zajmują

---

Jeden z zaufanych pracowników, który należał do mojego zespołu w start-upie od lat, zapytał mnie: „Czym ty się właściwie zajmujesz?”.

Zeszło ze mnie powietrze.

Szczęka mi opadła.

Byłem zdumiony.

Ten facet zawsze walił prosto z mostu, więc wiedziałem, że pyta szczerze, ponieważ po prostu nie wie.

Zacznę od podsumowania mojego dnia. Przyszedłem do pracy chwilę po 8:00 rano. Po zwyczajowych 30 minutach, w ciągu których udało mi się skrobnąć parę maili i odpowiedzieć na kilka wiadomości, szybko sprawdziłem nowinki techniczne w mediach, żeby nie wypaść z obiegu, a następnie udałem się na pierwsze spotkanie. Prowadził je mój szef i byli na nim obecni jego współpracownicy. Jak zwykle trwało ono około dwóch godzin. Po spotkaniu przez mniej więcej pół godziny próbowałem (nie bez trudności) zamienić notatki ze spotkania na zadania dla mnie i mojego zespołu, a także starałem się uporządkować porcję korporacyjnych nowinek, które dotarły do mnie w trakcie zebrania z moim własnym zespołem.

Potem poszedłem na lunch. Tego dnia jadłem z zespołem tworzącym aplikacje webowe. Trwało to trochę ponad pół godziny. Później musiałem skrobnąć parę wpisów w programie służącym do rejestrowania błędów — robię to codziennie przez 30 minut przed spotkaniem z interdyscyplinarnym zespołem, które tego dnia nie wypadło zbyt dobrze. Potrzebowałem, żeby ktoś coś zrobił, ale nikt nie był do tego zdolny, co oznacza, że mam przechlapane. Po tej godzinnej gehennie zostało mi półtorej godziny na indywidualne spotkania ze współpracownikami. To właśnie w trakcie jednego z nich zadano mi najżałośniejsze z możliwych pytań: „Czym ty się właściwie zajmujesz?”.

W pierwszym odruchu mam ochotę pochylić się nad stołem, złapać delikwenta za fraki, potrząsnąć nim i zacząć się wydzierać: „Kiedy ty przez cały ranek bezowocnie gapiłeś się

na ten jeden błąd, ja starałem się, żeby biznes się kręcił, gościu!”. Potem jednak dociera do mnie, że to zła reakcja, i postanawiam wziąć głęboki oddech, co następnie czynię.

Ten podstawowy brak wiedzy na temat tego, kto co robi, stanowi zarzewie konfliktu opartego na braku porozumienia między pracownikami a menedżerami i to właśnie z tego powodu ludzie nie ufają swoim menedżerom, a nawet uważają ich za zło wcielone.

## Zło jednak istnieje

W ciągu ostatnich 20 lat pracowałem dla sześciu firm. W tym czasie zajmowałem różne stanowiska, od inżyniera ds. jakości aż po dyrektora działu inżynierii oprogramowania. Pracowałem dla całej gamy różnych menedżerów — od kierowników pierwszej linii aż po dyrektora generalnego. Nigdy nie pracowałem poza działem inżynierii oprogramowania, ale — w szczególności pełniąc funkcję starszego menedżera — zetknąłem się z wewnętrznymi mechanizmami działania diametralnie różniących się od siebie grup funkcyjnych, które razem tworzą firmę.

Widziałem też różne odcienie organizacyjnej dumy i paniki. Zarówno w firmie Netscape, jak i przedsiębiorstwie Borland na własnej skórze doświadczyłem zmiany nastroju od „Jesteśmy pogromcą Microsoftu!” do „Mamy przekichane!”. W start-upie pojawiłem się jako 20. pracownik i obserwowałem wzrost zatrudnienia do 250 osób. Kiedy jednak pękła bańka internetowa, stan liczebny załogi zmniejszył się do 50 pracowników, którzy zastanawiali się, co zrobić z całym tym (wtedy już niepotrzebnym) hardwarem.

Te drastyczne zmiany w percepcji organizacji pokazały mi menedżerów, którzy byli świetni w czasach dumy, ale okazali się być palantami, gdy nastąpiła panika. Podczas zawirych nauczyłem się jednak kilku nowych rzeczy, a także dostrzegłem, jak rodzą się nowi liderzy — tacy, którzy podczas okresu pychy po cichu wykonywali swoją robotę.

Summa summarum mogę policzyć na palcach jednej ręki współpracowników, którzy byli z gruntu źli. Jednak gdzieś tam naprawdę grasują menedżerowie zepsuci do szpiku kości. Przepraszam więc, że skłamałem w tytule tego rozdziału. Istnieją bowiem ludzie do cna podli i źli, którzy stawiają swoje dobro nad dobrem zespołu, którzy kłamią i absolutnie nie nadają się na liderów. Choć jest ich mniej, niż mogłoby się wydawać, to jednak istnieją. Jeżeli będziesz mieć z nimi styczność, mogę dać Ci tylko jedną dobrą radę: czym prędzej bierz nogi za pas.

Istnieje spora szansa na to, że Twój menedżer nie jest zły, więc nie musisz uciekać gdzie pieprz rośnie. Powinieneś jednak zrozumieć, co nim kieruje.

## Robota Twojego menedżera

Najłatwiej wytłumaczyć podstawową frustrację, którą kierownictwo wywołuje u większości ludzi. Jesteś poirytowany, ponieważ musisz uwijać się jak w ukropie, a za każdym razem, kiedy przechodzisz obok gabinetu swojego szefa, ten siedzi sobie wygodnie z nogami na biurku, kawą w jednej ręce i żywo gestykułując drugą, rozmawia z jakimś facetem, którego nawet nie znasz. I to ma być praca?

Prawda jest jednak taka, że praca Twojego menedżera nie jest Twoją pracą.

Miałeś kiedyś spotkanie z kimś, kto reprezentuje zupełnie inny dział firmy, w której pracujesz? Może jesteś z działu oprogramowania i rozmawiałeś z administracją na temat tego, że potrzebujesz więcej miejsca dla swojego zespołu. Masz jasno sprecyzowany cel, potrzebujesz dodatkowej przestrzeni, ale już chwilę po rozpoczęciu spotkania zdajesz sobie sprawę z tego, że Ty i administracja mówicie w zupełnie różnych językach. Niby po polsku,



ale kontekst wypowiedzianych słów jest drastycznie odmienny. Ci koleś z administracji marudzą coś na temat umów najmu, kodów dostępu i używają niezrozumiałych dla Ciebie skrótów. Po 5 minutach zdajesz sobie sprawę z tego, że tak naprawdę nie masz pojęcia, czym się zajmują.

Jeżeli przed tym spotkaniem zadałbym Ci pytanie, czym zajmuje się administracja w Twojej firmie, pewnie podrapałbyś się po głowie i zaczął coś mamrotać na temat ustanawiania i przydzielania biurka. Mam nadzieję, że — tak jak ja — jesteś optymistą i wierzysz w to, iż każdy w Twojej firmie ciężko pracuje, niezależnie od tego, co robi. Wydaje mi się też, że automatycznie masz uprzedzenia do tych ludzi, ponieważ nie rozumiesz, czym się zajmują. Dzieje się tak, gdyż bardzo dobrze znasz swoją pracę i to ją uważasz za najważniejszą.

W swojej głowie sam jesteś sobie sterem, żeglarzem i okrętem. Wiesz, co masz robić i czego inni od Ciebie oczekują. Nikt nie pokieruje Tobą lepiej niż Ty sam, ponieważ nikt nie zna lepiej Twoich zamiarów. Każda inna osoba stanowi zagadkę, ponieważ nie jest Tobą. W sytuacjach społecznych domyślanie się czyichś zamiarów może stanowić nawet niezłą rozrywkę, ale gra toczy się o dużo wyższą stawkę w relacji menedżer — pracownik. Kim jest ten facet, od którego zależy, czy dostanę podwyżkę? Co mówi wiceprezesowi na mój temat? Odbiera mnie jako sukces czy porażkę? A kim w ogóle jest ten koleś w jego biurze? *Czym on się do cholery zajmuje przez cały dzień?*

Przykro mi, ale nie zamierzam wyjaśniać, czym całymi dniami zajmuje się Twój menedżer.

Zadam Ci siedem kluczowych pytań, na które musisz sobie odpowiedzieć, żeby ustalić, czy ten koleś jest w stanie zatroszczyć się o najważniejszego pracownika — czyli o Ciebie. Byłoby idealnie, gdybyś mógł odpowiedzieć na pytania, zanim podjąłeś nową pracę, ale niestety tak się nie stało, a teraz pracujesz dla menedżera, z którym nie masz wspólnego języka. Być może pytania te pozwolą Ci dowiedzieć się więcej na temat jego pochodzenia.

## Skąd pochodzi Twój menedżer?

Zamierzam zacząć i skończyć w tym miejscu, ponieważ pochodzenie Twojego szefa będzie determinowało nie tylko sposób komunikacji, ale także to, czego się spodziewać, gdy zrobi się nieciekawie.

Jak na ironię drugą w kolejności najczęściej słyszaną skargą sfrustrowanych pracowników jest narzekanie, że „mój menedżer nie ma pojęcia, czym ja się zajmuję”. Dobrze wiedzieć, że istnieje też druga strona medalu. Prawda? Mamy kilka możliwych przyczyn, które odpowiadają za ten stan rzeczy. Nie oznacza to wcale, że wykonujesz swoją pracę dobrze czy źle, ale po prostu nie znalazłeś się na radarze swojego menedżera. Niektóre osoby chwalą sobie wręcz tę sytuację i wiją ciepłe gniazdko. To przecież taka bezstresowa fucha. *Żadnych dziwnych rozmów na korytarzu. Tylko ja i mój kod, no i... Co proszę? Jestem zwolniony? Cholera jasna.* No cóż, takie właśnie ryzyko niesie ze sobą praca niewidoczna dla innych. Nikt nie zna bowiem Twojej wartości, co stawia Cię w pierwszym szeregu osób do zwolnienia, kiedy konieczne są cięcia.

Inną prawdopodobną przyczyną tego, że Twój menedżer nie rozumie, czym się aktualnie zajmujesz, jest fakt, że nigdy nie był inżynierem. I wcale nie mam tu na myśli tych sytuacji, które są wręcz skazane na katastrofę, ponieważ jakiś „genialny” menedżer wysokiego szczebla postawił na czele działu inżynierii oprogramowania kierownika marketingu. Chodzi mi raczej o to, że niektórzy menedżerowie skrzętnie ukrywają to, że tak naprawdę nie napisali zbyt wielu linii kodu. Oczywiście mają dobrą gadkę i znają wszystkie modne określenia. Kiedy jednak po raz ostatni pracowali w charakterze programisty? Z którego kawałka swojego kodu są naprawdę dumni? Czy kończyli studia informatyczne?

Jeżeli dostajesz niejasne odpowiedzi, pełne słów, które wydają się być właściwe, przypuszczam, że masz do czynienia z hochsztaplerem. Mam tu na myśli kogoś, komu udało się utorować sobie drogę do stanowiska kierownika technicznego nie dzięki fachowej wiedzy, ale przy pomocy hucpiarstwa. Jednak nie oznacza to, że automatycznie masz przechłapanę w tej sytuacji. Jakby to ująć... ktoś, kto potrafi przekonać organizację, że ma zadatki na dobrego lidera, a jednocześnie ukryć fakt, że nie wie, co to wskaźnik myszy, jest niewątpliwie sprytny.

Taka osoba przez całą swoją karierę zawodową zastanawia się, kiedy ktoś ją zdementuje. Ta paranoja jednak dała jej solidne umiejętności w zakresie wyławiania informacji, które mogą być przydatne dla firmy. Taki człowiek wie, kiedy spodziewać się zwolnień. Potrafi też rozmawiać z zarządem, ale nie potrafi rozmawiać z Tobą, ponieważ z zaangażowaniem robisz coś, co Cię pasjonuje, a on nie ma o tym zielonego pojęcia. Ponadto wydaje mu się, że musi zachować pozory, iż wie, co robi.

Jeśli Twój menedżer jest właśnie taki i sądzisz, że jego praca przynosi jakąś wartość dodaną, to Twoim zadaniem jest dowiedzieć się, jak mówić w jego języku. Może facet dopiero co wydostał się z działu zapewniania jakości? W porządku, mów więc do niego tak, żeby Cię zrozumiał. A może jakoś tak się po prostu złożyło, że nie miał możliwości skończenia informatyki? To też można przeżyć — opowiedz mu o swojej pracy. I wcale nie mam tu na myśli uczenia tego kolesia programowania obiektowego w C, ale kwadrans przy tablicy z diagramami. „Właśnie *tym się zajmuję* i jest to ważne z *tych powodów*”.

Twój menedżer jest Twoim reprezentantem w organizacji. Właśnie teraz ktoś, kogo nie znasz, mówi coś dobrego na Twój temat, ponieważ poświęciłeś 5 minut na to, żeby wprowadzić go w to, co robisz. Stało się tak dzięki temu, że szef szepnął komuś dobre słowo na temat Twojej osoby. Dałeś mu coś, o czym mógł opowiedzieć.

## Jak nadrabia swoje braki?

Teraz skupmy się na Twoim ulubionym menedżerze. Opowiedz mi o nim. Pewnie nie ma problemów z komunikacją. To zapewne dowcipny i charyzmatyczny facet, prawda? Być może Cię nawet kiedyś zainspirował. Założę się, że możesz nawet zacytować kilka jego niesławnych powiedzonek, jak np. „Lepsze jest wrogiem gotowego”. Pytanie brzmi więc: Jakże ma braki?

Każdy menedżer, dobry czy zły, będzie miał poważne deficyty. Może uciekł z działu zapewniania jakości i tak został szefem programistów? Albo na przykład jest świetnym technikiem bez krztyny poczucia humoru. Tylko czy zdaje sobie sprawę ze swoich deficytów?

Podczas każdego interview zadaję jedno pytanie: „W jakich obszarach potrzebujesz pomocy?”. Niezależnie od tego, czy mam do czynienia ze współpracownikiem, z menedżerem, czy też moim nowym szefem, zawsze ciekawi mnie to, w jakich obszarach ludzie dostrzegają swoje deficyty. Nonszalancka odpowiedź w stylu „Wszystko jest w najlepszym porządku” od razu budzi mój niepokój. Jestem wielkim fanem poczucia dumy i chcę, żebyś się jak najlepiej sprzedał podczas rozmowy. Jeżeli jednak twierdzisz, że nie masz żadnych wad, to zaczynam myśleć, że Twoje wady są tak wielkie, iż nie jesteś w stanie o nich rozmawiać albo nie masz o nich zielonego pojęcia.

Zadaniem menedżerów jest zastanowienie się nad umiejętnościami — które mają i jakie sprawiły, że zostali awansowani — oraz ich skalowanie. Robią to poprzez budowę zespołu, który podkreśli ich mocne strony i — co ważniejsze — zrekompensuje deficyty. Osoby będące technikami z krwi i kości potrzebują w zespole ludzi mających fenomenalne zdolności w zakresie komunikacji, opowiadających dowcipy i spajających razem organizację

na płaszczyźnie społecznej. Z kolei ci kolesie z wizją, ale zerowym pojęciem o technologii potrzebują Ciebie — technika z gruntowną wiedzą — żebyś im powiedział, co jest możliwe z technologicznego punktu widzenia.

Role menedżera jest przemienianie swoich rażących deficytów w mocne strony poprzez znalezienie najlepszej osoby od ich kompensacji oraz zaufanie jej, że sprosta temu zadaniu.

## **Czy Twój menedżer potrafi znaleźć wspólny język ze współpracownikami?**

Wyobraź sobie, że jesteś w kwadratowym pomieszczeniu. Na dwóch jego przeciwległych ścianach znajdują się okna (po jednym na stronę, czyli łącznie dwa). Przed każdym oknem stoi mikrofon, który — jeśli jest włączony — transmituje dźwięk na drugą stronę, czyli za okno. Za jednym oknem znajduje się Twój menedżer, a za drugim Twój najlepszy kolega z pracy. Jest piątek i chcę, żebyś zdał relację z całego tygodnia swojemu koledze. Mniej więcej coś w tym stylu: „Poniedziałek to była prawdziwa katastrofa. Przyszedłem późno, ponieważ byłem na balandze w niedzielę wieczorem. Próbowałem zająć się specyfikacją techniczną, ale wyszedłem trochę wcześniej, bo byłem skacowany. Wtorek i środa były całkiem w porządku. Dokończyłem specyfikację, uporałem się z kilkoma błędami, a potem poszedłem na interdyscyplinarne spotkanie sprawozdawcze i dostałem dobry feedback. Powinieneś przeczytać aktualną wersję. Czwartek był prawdziwym piekłem — miałem jedno spotkanie za drugim. Nie udało mi się nic zrobić. Trzy całkowicie zmarnowane godziny. Dzisiaj wypilem piwo do obiadu i zamierzam się wcześniej urwać z pracy”.

A teraz odwróć się i przedstaw raport swojemu szefowi.

„Skończyłem prace nad specyfikacją na początku tygodnia. Dostałem dobry feedback na interdyscyplinarnym spotkaniu sprawozdawczym. Resztę tygodnia wypełniły liczne spotkania”.

Mam to w nosie, czy pracujesz dla najlepszego menedżera na świecie. Nie obchodzi mnie to, czy był świadkiem na Twoim ślubie. Przedstawisz mu bowiem i tak zupełnie odmienną sekwencję zdarzeń, ponieważ nie rozmawiasz z człowiekiem, gdy prowadzisz rozmowę ze swoim menedżerem, ale z organizacją. Instynktownie wiesz, że powiedzenie szefowi, iż wypileś piwko do obiadu, jest kiepskim pomysłem. Nie dlatego, że dowiedziałaby się o tym on, ale że dowiedziałaby się organizacja.

Narzeczę, w jakim się porozumiewasz podczas rozmów ze swoim menedżerem, to jedena z odmian menedżerskiej chińszczyzny (więcej na ten temat znajdziesz w rozdziale 14.). Tak, chodzi o język, na którym Scott Adams<sup>1</sup> zarobił miliony dolarów. To starannie dopracowany dialekt służący przekazywaniu informacji wewnątrz firmy. Menedżerska chińszczyzna umożliwia menedżerom z różnych działów przedsiębiorstwa komunikowanie się między sobą, mimo że opisy ich stanowisk są pełne skrótów, których często sami nie rozumieją. Tak, menedżerska chińszczyzna brzmi zdecydowanie śmiesznie.

Oto i jej przykład: „Naszym kluczowym celem w kontekście tego produktu jest harmonogram. Musimy sprawić, żeby nasze zespoły pozostały skoncentrowane na ich poszczególnych celach, ale także wspierać ich interdyscyplinarność, żeby samodzielnie mogły korygować błędy”.

Kiedy słyszysz coś takiego, myślisz sobie: „Dlaczego do cholery nie można tego powiedzieć po ludzku?”. Ale mówca nie zwraca się do Ciebie. Mówi do innych menedżerów i to rzeczy w stylu Randsa, jak np. „Liczy się zaangażowanie!” czy „Zespół jest mądrzejszy od

<sup>1</sup> Twórca komiksowej postaci Dilberta — *przyp. tłum.*

jednostki!”. Byłoby świetnie, gdyby menedżerowie potrafili wypowiadać się z odrobiną większą finezją, ale bieżąca praca polega na jak najefektywniejszym przekazywaniu informacji wewnątrz firmy. A lokalne narzecze menedżerskiej chińszczyzny najlepiej się do tego nadaje. Poza tym i tak muszą znaleźć wspólny język z Tobą, co prowadzi nas do kolejnego punktu, a mianowicie...

## W jaki sposób Twój menedżer z Tobą rozmawia?

Moja pierwsza rada dla każdego świeżo upieczzonego menedżera jest następująca: „Zaplanuj spotkania twarzą w twarz połączone z bezpośrednimi raportami. Niech mają miejsce tego samego dnia o stałej godzinie i nigdy ich nie odwołuj”. Mając powyższe na uwadze, najtrudniej mi przesunąć zaplanowane terminy właśnie tego dnia, gdy odbywają się wspomniane wcześniej spotkania w cztery oczy. Próbuję właśnie tego rozgryźć jakiś problem, jestem w trakcie pisania specyfikacji, staram się odpowiedzieć na bardzo ważnego maila, a nagle ktoś wchodzi do mojego biura i chce rozmawiać na zupełnie nieznanym mi temat... *Ludzie, ja tu pracuję*. W ciągu kilku sekund próbuję coś wymyślić, żeby przełożyć spotkanie, ale przypominam sobie o jednej prostej zasadzie: „Zawsze możesz się czegoś nauczyć podczas spotkania z drugim człowiekiem”.

Kiedy Twój menedżer daje Ci szansę, żeby mu powiedzieć, o czym myślisz? Będę się martwił, jeżeli nie odpowiesz, że „w trakcie spotkania twarzą w twarz”, ale to jeszcze nie powód do paniki. Być może to jeden z tych naturzyczków, którzy lubią napadać na pracowników w korytarzu i w ten sposób gromadzą użyteczne informacje. To wspaniale. Robi to konsekwentnie czy tylko wtedy, gdy czegoś potrzebuje? Jeżeli to jego normalny modus operandi, to świetnie. W innym wypadku to potencjalny problem.

Czego menedżer może nauczyć się podczas spotkań twarzą w twarz? Wiele spraw, o których mówisz w trakcie takiego spotkania, jest już znana Twojemu szefowi. Martwisz się reorganizacją, prawda? No cóż, każdy się tym martwi, a on rozmawiał już czterema innymi osobami na ten temat. Uważasz techników pracujących w terenie za bandę przygłupów? On też. Dobry menedżer trzyma rękę na pulsie organizacji, a spotkania w cztery oczy z reguły są w dużej części reminiscencją tego pulsu. Dlaczego jednak stara się wykroić te 30 minut dla każdego członka swojego zespołu?

Chce się uczyć.

Niezależnie od tego, czy chodzi o przypadkową rozmowę na korytarzu, czy też o spotkanie twarzą w twarz, Twój menedżer musi zawsze aktywnie pozyskiwać informacje. Powinien wręcz pisać z zachwytem, gdy zaczepisz go na korytarzu i powiesz mu, że nienawidzisz jego ulubionej funkcji w programie. Spójrz na to z innej strony. Przez ostatnie trzy dni ta funkcja spędzała mu sen z powiek, ale nie wiedział dlaczego. Twoja przypadkowa wypowiedź nakierowała jego myśli na zupełnie inne tory.

Menedżerowie, którzy nie mają w planach regularnych rozmów ze wszystkimi członkami swoich zespołów, są w błędzie. Wydaje im się, że będą wiedzieć, co dzieje się w grupie, dzięki jakiejś magicznej organizacyjnej osmozie, ale tak się nie stanie. Nikt nie wpadnie na nowe pomysły, talenty będą się marnować, zespół powoli nabierze przekonania, że to, co pracownicy myślą, jest nieistotne, a to właśnie zespół tworzy firmę.

## Ile działania przypada na każdą decyzję?

Kiedy nasz nowy wiceprezes pojawił się po raz pierwszy w start-upie, miał na sobie kurtkę marki Members Only w kolorze błękitnego nieba. Nie zdawałem sobie sprawy z tego, że

wciąż produkowano te relikty lat 80. Ową kurtkę reklamowano hasłem: „Kiedy ją zakładasz, coś się dzieje”. Po formalnej części naszej rozmowy ocenilem faceta pozytywnie i postanowiłem uwierzyć mu na słowo.

Jednak po trzech miesiącach pojawił się problem. Pan w niemodnej kurtce wykonywał kawał dobrej roboty, szczególnie omawiając i analizując problemy trapiące dział inżynierii. Wychodziliśmy z tych spotkań z głowami pełnymi nowych pomysłów i obietnic na poprawę sytuacji, ale potem nic się nie działo. Okay, zaplanowano więc kolejne spotkanie. Fantastycznie! On naprawdę kuma, o co chodzi. Znowu się podekscytowałem. Do dzieła. Niestety minęły kolejne dwa tygodnie i nic się nie wydarzyło.

Co prawda byłem dyrektorem działu inżynierii oprogramowania, więc możemy się spierać, czy ciężar działania nie spoczywał przypadkiem na mnie. Problem tkwi w tym, że robiłem wszystko, do czego się zobowiązałem. Ale wiceprezes już nie. Nie rozmawiał z prezesem na temat naszych nowych planów. Nie zajął się też drugim dyrektorem, który kompletnie się ze wszystkiego wypisał i zbijał baki w robocie. Podczas kolejnego, trzeciego już spotkania wiceprezes po raz kolejny zademonstrował swoje umiejętności w zakresie rozwiązywania problemów, ale ja go już nie słuchałem. Czekałem, aż przejdziemy do kolejnego punktu, czyli omówienia następnych kroków, kiedy to mógłbym wyciągnąć notatki z poprzednich już spotkań i ostrożnie wykazać, że kroki te są identyczne z tymi, które ustaliliśmy na *poprzednich dwóch spotkaniach*.

Akt delegowania to równia pochyła dla menedżerów. Rzecz jasna chcesz się dowiedzieć, jak nie być wąskim gardłem dla swojej organizacji i oczywiście próbujesz się dostosować, ale powinieneś zakasać rękawy i wziąć się do roboty. Problem pana w niemodnej kurtce polegał na tym, że sądził, iż jego rola ogranicza się tylko do strategii, wymyślenia ogólnej koncepcji i delegowania zadań na swoich podwładnych. Był kierownikiem pełną gębą, który tylko delegował zadania, i zapomniał, jak się naprawdę pracuje.

Kierownicy pełną gębą z tendencją do delegowania zadań stają się szybko zbędni w swoich przedsiębiorstwach. Ludzie, którzy dla nich pracują, nie polegają na nich, ponieważ wiedzą, że nie mogą tego robić, gdy sytuacja wymaga podjęcia konkretnych działań. To sprawia, że Twój menedżer powoli wypada z obiegu, a w konsekwencji jego wiedza na temat tego, co dzieje się w firmie, staje się nieaktualna. Potem prezes wchodzi do gabinetu Twojego szefa i pyta go: „Jak wygląda sytuacja?”. Gdy Twój szef po raz trzeci udziela tej samej ogólnikowej odpowiedzi, prezes przychodzi do Ciebie i zadaje to samo pytanie. Jeżeli odpowiesz: „No cóż, mamy przechlapane”, przeprowadzi diametralnie inną (od poprzedniej) rozmowę z Twoim szefem.

Prawdziwa praca to widoczne działania, które podejmuje Twój menedżer w celu wsparcia konkretnej wizji organizacji. Pytania, na które musisz sobie odpowiedzieć w kontekście swojego szefa, są naprawdę proste. Czy zrobi to, o czym mówi? Czy sprawi, że coś się stanie?

## **W jakim miejscu politycznego łańcucha pokarmowego znajduje się Twój menedżer?**

Wróćmy do czasów firmy Netscape. Internet Explorer stanowił zagrożenie, ale my woleliśmy żyć złudzeniami, że świat nie zawali nam się na głowę. Radośnie planowaliśmy wydanie kolejnej wersji przeglądarki i zakładaliśmy, że Microsoft w jakiś sposób spartoli swój produkt. Poza tym nie chodziło już tylko o przeglądarkę, tylko o władanie całym komputerem. Tak, ktoś nieśmiało sugerował, że przeglądarka nie była aplikacją, tylko *systemem operacyjnym*. Na marginesie trzeba wspomnieć, że perspektywa naprawdę dużych pieniędzy sprawia,

że ludzie dostają małego rozumu. W każdym razie w Netscape każdy chciał wziąć udział w projekcie tworzenia „przeglądarki nowej generacji”. Po prostu czekaliśmy, aż zarząd mianuje nowego dyrektora, który pokieruje przedsięwzięciem.

Kiedy jednak awansowano na to stanowisko nikomu nieznanego menedżera działu rozwoju oprogramowania kupionego przez Netscape przedsiębiorstwa, wszyscy zachodzili w głowę. Do tej pory główny zespół inżynierski w Netscape stanowią coś w rodzaju prywatnego klubu. Spodziewaliśmy się, że liderem tego projektu zostanie jeden z wieloletnich i sprawdzonych menedżerów. Tak się jednak nie stało. Fuchę dostał Mike, który był nowy i w ciągu tygodnia przeistoczył się z nieznanego nikomu koleśka w najlepszą partię w firmie.

Co się stało? Otóż menedżerowie z działu inżynierii oprogramowania grali w tamtym czasie dużo w hokeja na rolkach. Podczas gdy oni się świetnie bawili, Mike nie zasypiał gruszek w popiele. Piął się w górę, rozmawiając z członkami zarządu, poznając wszystkich wytrawnych *graczy*, *wszystkie pionki* i wolne elektrony (więcej informacji o wytrawnych graczach i pionkach znajdziesz w rozdziale 10., a na temat wolnych elektronów możesz poczytać w rozdziale 42.). Mike był nowy i głodny sukcesu, a po sześciu miesiącach nieustannego demonstrowania tego głodu grube ryby przyjęły go do swojego grona. Został chłopcem z ferajny.

Politykowanie w organizacji, podobnie jak delegowanie, może okazać się równią pochyłą. Cienka czerwona linia oddziela menedżera, który jest dobrze zorientowany w sytuacji, od oślizgłej kreatury kierującej się wyłącznie zmysłem politycznym. Wolałbym jednak obu z nich od biernego kierownika, który płynie z prądem. Politykujący menedżerowie są bowiem dobrze poinformowani. Przeczuwają, kiedy wielkimi krokami zbliża się zmiana, i wiedzą, co zrobić, żeby jak najlepiej reprezentować interesy firmy w tej sytuacji.

To niewątpliwie najtrudniejsze z pytań postawionych w tym rozdziale. Niełatwo ocenić, w jakim miejscu politycznego łańcucha pokarmowego znajduje się Twój menedżer, ponieważ przeważnie nie bierzesz udziału w spotkaniach, podczas których dochodzi do interakcji między nim a jego przełożonymi. W tych sytuacjach można zrozumieć, jak go oceniają, a tym samym wydać opinię o jego zdolnościach organizacyjnych. Następnym w kolejności najważniejszym probierzem służącym ocenie politycznych wpływów Twojego szefa są spotkania interdyscyplinarne, w których biorą udział jego odpowiedniki z innych działów. Jak go traktują? Prowadzą przyjacielską pogawędkę czy próbują go poznać? Powinni go znać? Czy Twój menedżer moderuje to spotkanie, jeśli je zorganizował? Jeżeli to nie jego spotkanie, to czy bierze w nim czynny udział?

Sposób postrzegania Twojego menedżera przez firmę ma realny wpływ na to, co organizacja sądzi o Tobie. Cieszę się, że jesteś wschodzącą gwiazdą C++, ale sęk tkwi w tym, że Twój szef jest pasywny, siedzi cicho i zwyczajnie nie ma nosa do politycznych intryg, które zawsze powstają w dużych skupiskach ludzkich. W moich oczach jest więc płotką, a Ty żyjesz w cieniu płotki.

Przykro mi z tego powodu.

## Co się dzieje, gdy wariują ze szczęścia?

Duma i panika. Dwa bieguny menedżerskiego spektrum. Kiedy wszystko idzie jak z płatka, rozpiera ich duma. Wypuściliśmy świetną wersję produktu, który sprzedaje rewelacyjnie. Udało nam się zatrudnić tego fenomenalnego koleśka z innej firmy, a on napisze dla nas kolejną fantastyczną aplikację. Właśnie wpadło kilka kolejnych zleceń. Super. Nie może być lepiej, prawda?

Uczucie rozpierającej dumy jest przeważnie wynikiem końcowym dużej ilości ciężkiej pracy i odrobiny szczęścia. Możesz nauczyć się od swojego menedżera, jak poradzić sobie z sytuacją, gdy woda sodowa zaczyna uderzać człowiekowi do głowy. Czy zależy mu na ludziach, dzięki którym dotarł do tego miejsca? Czy ma plany na przyszłość? Jest to niewątpliwie ciekawe, w jaki sposób menedżer zachowuje się w takiej sytuacji, ale obserwacje te nie pokażą Ci nawet połowy tego, czego możesz dowiedzieć się o swoim szefie, gdy wybuchą panika — a nic nie szczy paniki bardziej niż zwolnienia.

Twój szef nie jest prawdziwym menedżerem, dopóki nie brał udziału w zwolnieniach. Naprawdę. Wiem, że wylał zgreba i zatrudnił większość zespołu, ale były to indywidualne, odizolowane czynności (więcej na temat zgreba można przeczytać w rozdziale 47.). Tak naprawdę nie reprezentował firmy, dopóki aktywnie nie uczestniczył w konstruktywnej dekonstrukcji przedsiębiorstwa. Zwolnienia to panika w najczystszej postaci i dlatego powinieneś obserwować reakcje swojego menedżera, ponieważ prawdopodobnie zobaczy on wtedy po raz pierwszy, że organizacja jest większa niż zatrudnieni w niej ludzie.

Zwolnienia to grubsza sprawa, która potrafi ciągnąć się miesiącami. Do chwili gdy wieść o nich rozniesie się po firmie pocztą pantoflową, informacja ta tygodniami odbija się czkawką wszystkim na posiedzeniach zarządu i spotkaniach, w których bierze udział Twój szef. Znaczy to mniej więcej tyle, że przez ostatnie tygodnie Twój menedżer ignorował wszystko to, co mówiłeś mu podczas spotkań w cztery oczy, ponieważ gapiąc się na Ciebie, tak naprawdę zastanawiał się, w jaki sposób ma zwolnić połowę załogi. Powinieneś mocno zainteresować się tym, kim staje się w tym czasie, ponieważ właśnie to jest prawdziwe oblicze osoby, z którą pracowałeś przez ostatnie lata.

Kiedy już informacje na temat zwolnień się potwierdzą, musisz wrócić do każdego pytania z listy zawartej w tym rozdziale i zadać je sobie jeszcze raz. W jaki sposób z Tobą rozmawia? Jak komunikuje się z organizacją? Co robi, żeby zrekomensować fakt, że w firmie praktycznie wszystko staje w miejscu po tym, jak rozprzestrzeniła się plotka o zwolnieniach? Czy nadal jest aktywny politycznie? Czy też się właśnie wycofuje rakiem? Wszystkie te obserwacje powiedzą wiele na temat Twojego szefa i przy okazji odpowiedzą na pytanie, czy przypadkiem nie powinieneś rozejrzeć się za nową fuchą.

Panika zapędza człowieka w kozi róg, a jedynym sposobem na wydostanie się z niego jest poleganie na umiejętnościach, które zostały wypracowane przez lata i sprawdziły się w przeszłości. W taki właśnie sposób zazwyczaj przyjazny menedżer potrafi zmienić się w dwulicowego dupka, gdy dojdzie do zwolnień. Musisz zrozumieć, że on już wcześniej był mendą, ale po prostu nie było Cię wtedy w pobliżu, żebyś mógł to zaobserwować. Jeżeli będziesz mieć wystarczająco dużo szczęścia, aby nie tylko dostrzec takie zachowanie, ale również wyjść obronną ręką z tej sytuacji i nie zostać zwolnionym, dowiesz się dwóch rzeczy. Po pierwsze, kiedy świat się wali, ten koleś zmienia się palanta. Po drugie, na tyle ceni sobie Twoją osobę, że postanowił Cię nie zwalniać. Rodzi się pytanie: Czy zamierzasz czekać, aż będzie się zachowywał jak dupek wobec Ciebie?

## Gruba ryba

Kiedy pierwsza fala zwolnień zalała firmę Borland, od dwóch lat pracowałem w dziale zapewnienia jakości. Nie pamiętam, żebym szczególnie łamał sobie głowę nad tym, czy zostaną zwolniony i o co w tym wszystkim chodzi. Pamiętam za to, że wiceprezes odpowiedzialny za aplikację przeszedł się po budynku, zebrał cały zespół pracujący nad produktem i w korytarzu powiedział prosto z mostu o zwolnieniach. Podał ich przyczynę, powiedział też, kogo i kiedy dotkną. Był to pierwszy i — jeżeli się nad tym zastanowić — prawdopodobnie

jedyny raz, kiedy wszedłem z Robem, tj. wiceprezesem, w interakcję. Mimo to wciąż mile go wspominam, ponieważ świecił przykładem w tych trudnych czasach. Nie ściemniał.

Odnosząca sukcesy organizacja zbudowana jest z warstw ludzi sklejonych z menedżerami. Każda warstwa ma duże zadanie do spełnienia — nieważne, czy chodzi inżynierów, dział zapewnienia jakości albo marketingu. Pomiędzy każdą warstwą znajduje się menedżer, którego zadaniem jest odgrywanie roli pośrednika między tymi warstwami... w obu kierunkach. Wie, czego chcą jego pracownicy. Zdaje sobie też sprawę z oczekiwań swojego szefa. Potrafi też nimi odpowiednio sterować, gdy te oczekiwania różnią się od oczekiwań pracowników.

To, w jaki sposób pływa po tych mętnych wodach, zależy od odpowiedzi na dwa pytania. Pytanie #1: Skąd przybyłem? Jeżeli Twój menedżer jest w stanie się do tego odnieść, to znaczy, że zna się na swojej robocie. Umożliwia mu to znalezienie wspólnego języka z zespołem. Pytanie #2: Dokąd zmierzam? To, jaki kolejny zaplanowany ruch zamierza wykonać, stanowi bodziec dla Twojego menedżera. Stawia go to w mało komfortowej sytuacji, w której próbuje rozebrać na czynniki pierwsze mętne polityczne motywy firmowych decydentów. Być może nie ma jeszcze tych umiejętności, ale nigdy nie przestanie się starać, ponieważ wie, dokąd zmierza. Jego motywacje nakreśliły mapę, którą się posługuje.

Dlaczego miałoby Cię to obchodzić, że Twój szef chce zostać wiceprezesem ds. oprogramowania? Ponieważ jego sukces jest Twoim sukcesem. Jeżeli jednak on nie zdaje sobie z tego sprawy, istnieje ryzyko, że jest złym człowiekiem.



# PROGRAM PARTNERSKI

— GRUPY HELION —



1. ZAREJESTRUJ SIĘ
2. PREZENTUJ KSIĄŻKI
3. ZBIERAJ PROWIZJĘ

Zmień swoją stronę WWW w działający bankomat!

**Dowiedz się więcej i dołącz już dzisiaj!**

<http://program-partnerski.helion.pl>

GRUPA  
**Helion**

## Sprawdź, co menedżer prawdopodobnie woli przemilczeć...

Zarządzanie ludźmi jest nie lada wyzwaniem. Kierowanie zespołem programistów przypomina niekończący się tor przeszkód, które nie zawsze udaje się pokonać. Niezależnie od tego, czy dopiero zaczynasz swoją przygodę na tym szczeblu, czy masz już długoletnie doświadczenie, a może po prostu zastanawiasz się, co przez cały dzień robi menedżer, ta książka przemówi do Ciebie. Pomoże Ci przetrwać i rozwijać się w zespole, który nierzadko jest pełen indywidualistów i ludzi goniących za bogactwem i władzą. Jeśli poszukujesz książki, która bez zbędnej dyplomacji i owijania w bawełnę pokazuje brutalne sedno prawdy o zarządzaniu ludźmi, to właśnie masz ją w ręku.

W tym zbiorze zabawnych, na wpół fikcyjnych opowiadań, napisanych językiem pełnym humoru i ironii, kryją się poważne i cenne lekcje, których brakuje w większości klasycznych pozycji o zarządzaniu. Dzięki tej wiedzy porozumiesz się z szefem, poradzisz sobie z leniwym pracownikiem czy doprowadzisz skomplikowany projekt do szczęśliwego końca. Czytając tę książkę, zrozumiesz trudne, zmienne i pełne emocji relacje z zespołem i poznasz najbardziej skuteczne metody zarządzania.

W jaki sposób menedżer:

- radzi sobie z trudnymi charakterami w zespole
- korzysta z przeczucia, intuicji i treści między słowami
- dzieli, rządzi, słucha, mówi i... odmawia
- radzi sobie w chwilach kryzysu
- z klasą zmienia pracę

Michael Lopp jest doświadczonym menedżerem zespołów inżynierów. Pracował dla wielu firm, takich jak Apple, Slack, Netscape, Symantec, Borland, Palantir czy Pinterest. Prowadzi popularny blog technologiczny i menedżerski ([www.randsinrepose.com](http://www.randsinrepose.com)). Wraz z rodziną mieszka w północnej Kalifornii, wśród wiecznie zielonych lasów sekwoi. W wolnych chwilach jeździ na rowerze górskim, gra w hokeja i pije czerwone wino. Twierdzi, że tylko w ten sposób udaje mu się zachować zdrowie psychiczne.

onepress

  <a href="http://helion.pl">helion.pl</a>	<i>Sprawdź nasze szkolenia!</i>  SZKOLENIA AKADEMIA IT & BUSINESS <a href="http://WWW.SZKOLENIA.HELION.PL">WWW.SZKOLENIA.HELION.PL</a>	<b>KOD KORZYŚCI</b> <i>Sięgnij po więcej!</i>   ISBN 978-83-283-4736-6  9 788328 347366
<b>INFORMATYKA W NAJLEPSZYM WYDANIU</b>		Cena: 59,00 zł

Apress®