



Михаил Завилейский

General Manager в [DataArt](#)

Что такое профессионализм?

11 января, 12:14

Много лет назад началось повальное увлечение компаний прописыванием ценностей и миссий. Не миновала чаша сия и DataArt. Сразу оговорюсь, что процесс не сошелся и был заброшен тоже много лет назад. Но до сих пор я помню одно слово, которое все время появлялось в списке, и каждый раз оказывалось, что для каждого оно означает что-то свое. И слово это — «профессионализм».

Лирическое отступление про ценности для любопытных

Собственно, почему мы забросили затею с ценностями? Потому что с практической точки зрения ценности — это то, что объединяет сотрудников компании, компанию и клиентов, поставщиков, партнеров... Разделяемые глубокие убеждения. У нас, как ни крути, первой ценностью выпадала «толерантность». А все последующие ей противоречили, как и сама идея ценностного отбора. Если ты способен делать работу и терпим к окружающим — ты наш. Поскольку толерантность и вправду «наше все», то естественно, что по всем остальным кандидатам в ценности единодушия не наблюдалось. Можно было, конечно, увековечить себя, любимых, добавив в список «разнообразие», «открытость» и все такое, но ведь это не ценности, оно просто так получилось... Последним рывком пытались зацепиться за то, что работу делать надо, и делать хорошо, мы же тут не в клубе по интересам, а в бизнесе. Тут как раз и вылез «профессионализм», о котором вся эта статья. А со временем и саму затею с ценностями я разлюбил: у подавляющего большинства компаний, украсивших свои сайты разделом «наши ценности», он похож то ли на рекламу, то ли на пустые лозунги.

Спросите кого угодно, кому нужна помощь: «Хотели бы вы работать с истинными профессионалами?» Ответ будет очевиден. Однако замените слово «профессионалами» на «юристами», «консультантами», «админами», «программистами», «сантехниками», «стоматологами», «киллерами» и... тень сомнения ляжет на лицо отвечающего. «Что, вы, собственно, имеете в виду?» Слово «профессионал» у нас имеет удивительно позитивную коннотацию, на грани неадекватности. А вот стереотипы конкретных разновидностей профессионалов далеки от однозначности.

Ну да оставим киллеров со стоматологами и разберемся с программистами и компанией. Подавляющее большинство работающих в индустрии инженеров считает

себя профессионалами. Но под профессионализмом коллеги понимает совсем не одно и то же. На этой почве возникают конфликты, внутренние и внешние, отбирающие силы, так необходимые клиентам и коллегам.

Лирическое отступление про ценностные конфликты

Ценности в бизнесе можно рассматривать в трех ипостасях. Самое простое и утилитарное проявление ценностей — нравственные ориентиры, список морально значимых вещей, важных для всей компании. Это не вредит, но их легко игнорировать, а игнорирование, в свою очередь, обесценивает.

Если не игнорировать, то надо вводить ценностные фильтры, например, при приеме на работу и аттестациях. «Вы, коллега, не всегда превосходите ожидания клиентов и недостаточно привержены идее качества, прощайте!» В условиях дефицита кадров такое не могут позволить себе даже самые фанатичные компании. Максимум, используются анти-ценности — мы, например, не берем кандидатов с явными признаками чрезмерной агрессивности, т. к. поставить их на место в толерантной компании некому.

Наконец, можно идентифицировать разделяемые в организации ценности *de facto*, т. е. глубокие убеждения, истинность которых в данной культуре не подлежит сомнению или обсуждению. Сделать это на практике можно только в небольшой и монокультурной фирме или группе руководства (в случае компании большой). Это полезное упражнение, но зачастую польза от него парадоксальна — в результате оказывается возможным обсудить «очевидное» и понять, что «очевидность» эта требует или доказательства, или последовательно насаждения.

Когда у нескольких групп (или просто людей) ценности не совместимы, случается ценностный конфликт, часто разрушительный. Ведь противоположная сторона кажется уродливой, недостойной человеческого отношения, т. к. отвергает «очевидное». А польза от ценностной унификации — в эффективном поддержании идентичности организации и повышении лояльности сотрудников (ну, это когда при смене работы коллеги начинают чувствовать себя крайне неудобно).

На самом деле, сейчас я пишу уже седьмое окончание статьи. Похоже, рекорд, и десятки удаленных страниц — цена неспособности хоть как-то просто объяснить непростые вещи, которые кажутся мне важными. На очередные мысли навел меня вчерашний просмотр мультфильма в кино с ребенком (в российском прокате — «Секретная служба Санта-Клауса» или как-то так). Чудесная иллюстрация ценностного конфликта — два брата делают работу Санты по доставке подарков. Один — технократ, ориентированный на эффективное обслуживание огромных масс детей. Второй — сентиментальный чудик, неэффективный во множестве аспектов, но для которого даже один ребенок без подарка — катастрофа. Понятно, что второй без первого — ничто, но симпатии авторов и зрителей на стороне чудика, он показывает ценностный уровень, на котором пренебрежение сотысячной долей процента недопустимо. И именно внимание чудика к этой ценности удерживает всю

организацию от распада. Посмею утверждать, что ценности как глубокие разделяемые в организации убеждения непрактичны в повседневных операциях, но с ними обязательно надо считаться, когда они есть. И, кстати, становится чудаковатый брат «стратосферным» топом, а технократ — типа исполнительным директором... И все счастливы — это же мультик. ;)

Среди IT-специалистов доминируют два видения профессионализма. Я обрисую полярные типы, чтобы подчеркнуть ширину возможной пропасти. К счастью, в мире куда больше сбалансированных переходных типажей, но «чистые типы» прекрасны в своем образе, и, конфликтуя, поляризуют окружающих довольно быстро.

Первое видение основано на образе профессионала-эксперта, всегда правого и безусловно-авторитетного вне своего круга. В своем кругу иерархия основана на статусе, косвенно проистекающем из опыта, достижений, знаний, мощности интеллекта и силы характера. Деньги для такого профессионала — лишь вознаграждение, редко достойное его крутизны. Номинал зарплаты, место в офисе и на парковке, любые атрибуты статуса важны сами по себе, вне связи с извлекаемой из них практической пользой. Такие профи обладают почти неисчерпаемой мотивацией к изучению нового, к решению задач все возрастающей сложности, но вот работа на уровне и, тем более, ниже их квалификации быстро вгоняет в депрессию.

Профессионалы второго типа считают, что они тоже решают задачи, но, в отличие от любителей, делают это за деньги. Знания и навыки для них — всего лишь средство достижения целей, одно из многих. Результат для них значит заметно больше, чем процесс. Но в основе их мотивации лежит не сумма вознаграждения, а сам факт получения приза, «зачет». Без четко поставленной цели такой профи редко вписывается в изучение нового, его мало интересует статус сам по себе, но он гордится своим умением достичь нужного эффекта минимальными средствами и из самой невыгодной позиции.

Очень хорошо видна разница между типами во время аврала по внесением изменений за день до релиза.

Профи первого типа страдают, будучи лишенными возможности хорошо подумать и обстоятельно реализовать задуманное, они вынуждены писать «плохой код» и «ломать архитектуру», «ставить заплатки» и вообще, вся система превращается в «кусоч дерьма». Профи второго типа ощущают себя на коне, вырвавшись из-под давления зануд, и рассчитывают после аврала не разгребать авгиевы конюшни, а заслуженно расслабиться и предвкушать положенные героям награды.

Нетрудно понять, почему почти все успешные специалисты по QA ближе к первому типу, а яркие представители второго типа часто мигрируют в продажи или менеджмент.

Очевидно, что эти два типа нужны друг другу, как и умеренные, сбалансированные коллеги. О том, как добиться синергии и помочь им увидеть пользу друг от друга, написано уже немало. Но полярные персоны раздражают друг друга, часто ведут беспредметные споры и тратят массу сил и времени. И, защищая позицию, доходят

уже до разрушительных крайностей. У нас работал (понятно, недолго) разработчик, поправивший в выходные код за себя и коллег, чтобы «все было по паттернам». А коллеги, реализующих свой кусок интерфейса или базы данных в полном отрыве от «обозов» бизнес-логики знакомы, думаю, всем, как и менеджеры, виртуозно мобилизующие команду на строительство «потемкинской деревни».

Терапия от конфликтов и впадения в крайности делится на два слоя.

Первый слой — гигиена, поддержание баланса на уровне организации, когда продвигаются вверх только гармоничные коллеги, а корпоративные «кнуты» и «пряники» адресуют оба типа полярного поведения. Надо подчеркивать уместность и неуместность тех или иных действий, но не объявлять их безусловно плохими или хорошими. Цениться должны и усилия, и результат, а более того — вклад в общее дело и командная работа.

Второй слой — попытка придать этому самому профессионализму какой-то смысл. Тут мы подходим к ответу на ключевой вопрос — кто же такой профессионал «на самом деле»? Когда стоматолог приходит к программисту, а юрист вызывает печника, он вынужден довериться ему. Он не может доверять, как доверяет друзьям или коллегам по цеху — на основе отношений, знаний, сравнения с индустриальными стандартами, интуиции, наконец. Нет, он вынужден довериться, броситься с головой в омут чужой компетентности.

Доверие приходится выдавать авансом, а там — будь что будет. И все, что нужно профессионалам, — оправдывать доверие.

Всегда оправдывать доверие невозможно, невозможно даже всегда делать то, что пообещал (в конце концов, люди внезапно смертны). Но даже несколько простых вещей сделают нас заметно лучше:

- Убеждаться, что отвечающие поняли вопрос.
- Убеждаться, что сами правильно поняли то, чего от нас хотят.
- Не давать пустых обещаний, осознавать свои личные и групповые ограничения.
- Делать то, что просят, а не то, что интереснее, удобнее, быстрее и т. д.
- Отдавать достижению цели клиента себя целиком, и показывать это клиенту.

Принципы кажутся банальными, но от этого не становится легче им следовать. А становится легче, когда напоминаешь себе, что профессионалы не существуют без клиента, ведь профессионал — просто человек, который знает и умеет что-то, чего не знают и не умеют другие, и этим живет.

И опять лирическое отступление про ценности и DataArt для любопытных

Есть ли у нас ценность «доверие» — после всего написанного выше? Про ценность не знаю, а доверия очень много