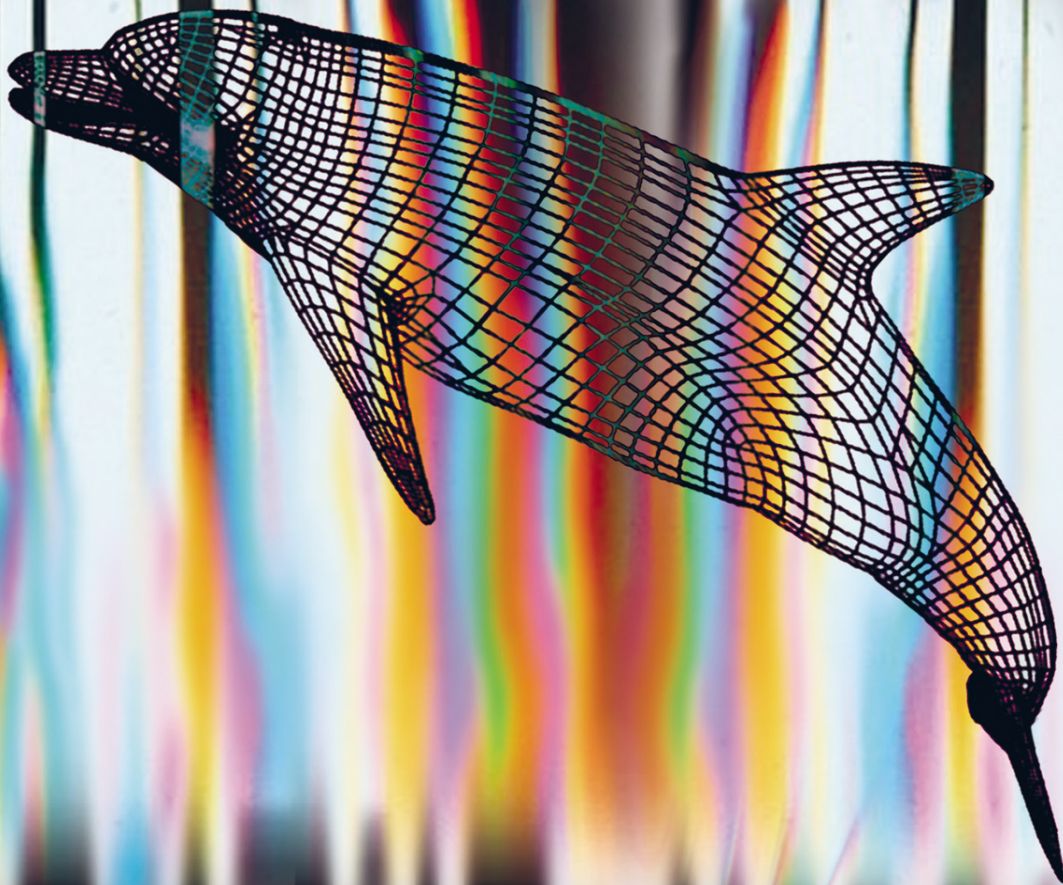


Переговори з дельфінами

Як говорити з цінним розробником, який поводить себе непорядно? Як реагувати на незліченні «хотілки» клієнта? Чому багато фахівців дивно поведуться під час співбесіди, і що з цим робити? Як зацікавити й мотивувати співрозмовника? «Переговори з дельфінами» Максима Роменського — тверезий і уважний погляд на сучасні реалії IT-індустрії. Книжка безумовно допоможе всім, кому доводиться регулярно спілкуватися з IT-відділами, постачальниками і навіть окремими програмістами, і передусім — керівникам рівня Team leader і Project manager. Але й професіонали з великим стажем і досвідом напевно знайдуть для себе щось нове в пропорованих автором підходах. На основі реальних кейсів ви дізнаєтеся про те, що робить переговори в IT-середовищі особливими, які поведінкові алгоритми їх супроводжують і яку техніку можна використати в тих ситуаціях, коли переговори явно заходять у глухий кут.

МАКСИМ РОМЕНСЬКИЙ

ПЕРЕГОВОРИ



З ДЕЛЬФІНАМИ

Книжка, написана переговорником,
який не знає жодної мови програмування
й багато років поспіль допомагає айтішникам
домовлятися з клієнтами та між собою

ВИДАВНИЦТВО

ФАБУЛА
#PRO

Максим Роменський

ПЕРЕГОВОРИ З ДЕЛЬФІНАМИ



Видавництво «Фабула»
2022

© М. Роменський, 2020

© О. Кожушко, переклад з рос., 2021

© ВД «Фабула», 2022

ISBN 978-617-09-6492-2 (epub)

Усі права збережено.

Жодна частина даної книжки не може бути відтворена в будь-якій формі без письмового дозволу власників авторських прав.

Електронна версія створена за виданням:

Роменський Максим

Р69 Переговори з дельфінами / пер. з рос. О. Кожушко.— Харків : ВД «Фабула», 2021. — 176 с.

ISBN 978-617-09-6152-5

Як говорити з цінним розробником, який поводить себе непорядно? Як реагувати на незліченні «хотілки» клієнта? Чому багато фахівців дивно

поводяться під час співбесіди, і що з цим робити? Як зацікавити й мотивувати співрозмовника?

«Переговори з дельфінами» Максима Роменського — тверезий і уважний погляд на сучасні реалії ІТ-індустрії. Книжка безумовно допоможе всім, кому доводиться регулярно спілкуватися з ІТ-відділами, постачальниками і навіть окремими програмістами, і передусім — керівникам рівня Team leader і Project manager. Але й професіонали з великим стажем і досвідом напевно знайдуть для себе щось нове в пропонованих автором підходах. На основі реальних кейсів ви дізнаєтеся про те, що робить переговори в ІТ-середовищі особливими, які поведінкові алгоритми їх супроводжують і яку техніку можна використати в тих ситуаціях, коли переговори явно заходять у глухий кут.

УДК 658:004

Шановний читачу!

Спасибі, що придбали цю книгу.

Нагадуємо, що вона є об'єктом Закону України «Про авторське і суміжні право», порушення якого карається за статтею 176 Кримінального кодексу України «Порушення авторського права і суміжних прав» штрафом від ста до чотирьохсот неоподатковуваних мінімумів доходів громадян або виправними роботами на строк до двох років, з конфіскацією та знищенням всіх примірників творів, матеріальних носіїв комп'ютерних програм, баз даних, виконань, фонограм, програм мовлення та обладнання і матеріалів, призначених для їх виготовлення і відтворення. Повторне порушення карається штрафом від тисячі до двох тисяч неоподатковуваних мінімумів доходів громадян або виправними роботами на строк до двох років, або позбавленням волі на той самий строк, з конфіскацією та знищенням всіх примірників, матеріальних носіїв комп'ютерних програм, баз даних, виконань, фонограм, програм мовлення, аудіо- і відеокасет, дискет, інших носіїв інформації, обладнання та матеріалів, призначених для їх виготовлення і відтворення. Кримінальне

переслідування також відбувається згідно з відповідними законами країн, де зафіксовано незаконне відтворення (поширення) творів.

Книга містить криптографічний захист, що дозволяє визначити, хто є джерелом незаконного розповсюдження (відтворення) творів.

Щиро сподіваємося, що Ви з повагою поставитеся до інтелектуальної праці інших і ще раз Вам вдячні!

Відгуки про книжку М. Роменського

Замучившись відповідати на запитання, яку книжку з переговорів у сфері IT-індустрії почитати, Максим урешті-решт вирішив її написати. Вийшло жваво, корисно — і точно в ціль. Bravo!

*Кіра Рудик, народна депутатка ВР України, колишня CEO компанії
«Ring Ukraine»*

Багато експертів вважають, що за наявності в Україні безлічі чудових програмістів саме нестача висококласних гуманітаріїв-маркетологів і спеціалістів із продажів не дає змоги зробити наступний крок в еволюції вітчизняної IT-індустрії — від ресурсної до продуктової. Автор книжки рішуче заповнює цю прогалину — той випадок, коли занурення людини з потужною внутрішньою референцією та критичним мисленням до нового середовища призвело не до «розчинення», а синтезу класичних переговорних практик і умов ведення бізнесу у XXI столітті. На кожній сторінці ми впізнаємо себе, своїх клієнтів із США, Європи, Китаю, Індії, свій стиль мислення і свої... помилки. Якщо ви відчуваєте, що ваша перша емоційна реакція заводить переговори в глухий кут, у книжці Максима Роменського ви точно знайдете прості й ефективні інструменти для більш глибокого незаангажованого аналізу ситуації й надасте собі та клієнту другий шанс. Книжка просто чудова!

Дмитро Овчаренко, CEO компанії «Alcor»

«Переговори з дельфінами» — вельми цікавий погляд на поточну реальність IT-індустрії. Книжка безумовно допоможе всім, кому доводиться регулярно спілкуватися з IT-відділами, постачальниками і навіть окремими програмістами. Так само як і в тренінгах Максима

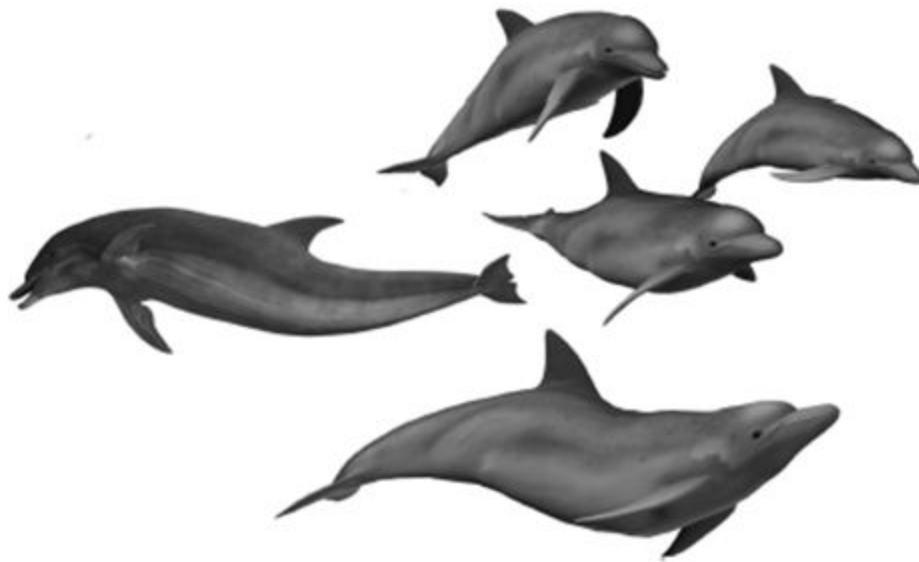
Роменського, тут ви знайдете набагато більше того, що значиться на обкладинці і в анотації. Ви дізнаєтеся:

- як працювати з групою в ситуації, коли віддавати накази неможливо або безглуздо;
- як зацікавити й мотивувати співрозмовника;
- як вижити в процесі переговорів і чому це важливо.

Із задоволенням рекомендую керівникам усіх рівнів: нюанси переговорів із дельфінами вельми важливі, оскільки ці ссавці зустрічаються не тільки у сфері ІТ.

Ілля Комахін, директор PNW delivery компанії «Ерат»

*Присвячується Інці,
дружині й найкращій подрузі*



Вступ. Чому «дельфіни»?

Я завжди любив історії. І найбільше ті, у яких ішлося про взаємини та поведінку людей. Особливо привабливими для мене були історії про людей в екстремальних обставинах. «Смок Белью» Джека Лондона лежав у мене під подушкою, іноді це місце займала «Легенда про Уленшпігеля». Ці книжки сформували в мені ідеальний образ людини: винахідливої, комунікабельної, здатної вирішувати складні ситуації за допомогою розуму, а не кулаків. Із іронічним поглядом на себе й оточення. Уміння поглянути на ту чи іншу подію з усмішкою й зацікавленістю — великий дар.

Закінчивши школу на околиці й подолавши батьківські протести (ну що це за професія!), я вступив на біологічний факультет університету, де планував вивчати поведінку живих істот. Попереду вимальовувалася кар'єра кабінетного вченого — як тоді здавалося, саме те, що мені й треба. П'ять років промайнули швидко, і водночас зникла та країна, у якій я вступав до університету. Купа студентських робіт і десятків публікацій були не надто міцним фундаментом у нових умовах. Московський університет, який іще рік тому запрошував мене до себе, байдуже відвернувся від жителя сусідньої країни. Аспірантура, що саме нагодилася, виявилася радше останньою соломинкою, за яку я вчепився перед тим як остаточно порвати з наукою. Була, щоправда, ще одна спроба — недовгий ривок на північ, до Архангельської області, де мені запропонували посаду заступника директора національного парку (знайшов вакансію в газеті). Але це була лише гра за Джеком Лондоном — щоправда, з річним цілковитим зануренням у реальність.

Коли я повернувся в абсолютно незнайому країну (попри те, що я прожив у цьому місті чверть століття, усе здавалося абсолютно новим), мені довелося змиритися з тим, що моя наукова кар'єра завершилася, так і не розпочавшись. Я вчився виживати, набуваючи нових навичок. Я був художником, які продають свої картини на вулиці. «Човником», що тягав усякий дріб'язок із-за кордону.

Фотографом, який знімав хатніх улюбленців багатіїв, котрі виникли невідомо звідки. Керівником відділів маркетингу, реклами, прес-служби (зазвичай кожен із цих підрозділів мав у складі лише мене самого). А ще — продавцем. Я продавав підшипники й рекламу, жіночу білизну й парфумерію, лакофарбову продукцію та одяг, політиків і взаємозаліки щодо газу... Загалом це тривало близько десяти вкрай насичених і багатих подіями років.

Кінець безкоштовного уривку. Щоби читати далі, придбайте, будь ласка, повну версію книги.

Висновок.

Залишайтеся живими

Нас закликають стати успішними. Кожний посібник щодо персонального росту й розвитку особистої ефективності вимагає технологічного підходу до життя. Нас навчають, як стояти, де сидіти, куди дивитись і що казати. Чимало з цього, між іншим, працює! Однак варто запитати клієнтів (особливо тих, з якими ви досить довго співпрацюєте) — і ви почуєте щось дивне. Виявляється, під час переговорів вас запам'ятали не через якісний виклад аргументів, а через забавну краватку, якої ви явно соромилися. Вам стали довіряти не внаслідок реалізації програми підвищення лояльності клієнтів, запровадженої вашою компанією, а завдяки дзвінку, яким ви попередили про затримку постачання. Ви телефонували з машини, було погано чути, та й шеф заборонив вам турбувати клієнта, але ви все одно зателефонували. І повідомили, що запізнюєтеся з постачанням і в компанії-клієнта є всі підстави розірвати договір із вами. Зрештою про цю постановку давно забули, а клієнт працює з вами до сьогодні.

Просто напружте пам'ять: подібних випадків у вашому житті безліч!

Одна моя знайома просиділа дві години в черзі на прийом до високого начальства. Нарешті, увійшовши до кабінету, вона виявила там виснажену людину, яка явно страждала від найсильнішого головного болю. «Слухаю вас», — сказав начальник. «Краще я зайду наступного разу», — сказала моя знайома, а потім, спонукувана якимсь внутрішнім імпульсом, вийняла із сумочки пакування пігулок від головного болю й простягнула чиновнику. Зробила вона це не тому, що прочитала одну з книжок Роберта Чалдіні^{25} і знала, що принцип повернення боргу — один із найпотужніших інструментів у психології впливу. Вона не прораховувала наслідки — просто спробувала полегшити його біль. Згодом вони співпрацювали понад півтора року, і начальник жодного разу не згадав про цей її вчинок.

Мій учитель, геніальний соціодраматург Френсіс Баттен, який, на жаль, уже пішов від нас, говорив, звертаючись до нашої групи: «Ви занадто хочете бути ідеальними. Не варто бути ідеальним, краще бути адекватним».

Будьте адекватні ситуації, будьте спонтанні в прояві своїх почуттів, і ви станете живими для своїх співрозмовників. Живими на тлі величезної кількості клонованих менеджерів зі стандартними усмішками на обличчях.

Додатки

Додаток 1

Ідеальних переговорників не існує. Як і «єдино правильного рішення» кейса для переговорів. Розбір ситуації радше тренує варіабельність поведінки, ніж дає готовий рецепт.

Ми залишили наших героїв із параграфа «На перехресті договорів» (розділ «Розбираючи переговорні ігри») на роздоріжжі. Новий РМ роззирається в пошуках підтримки, клієнт у паніці, комунікація балансує між формальною та істеричною. Саме на цьому етапі кейс потрапив на розбір на одному з тренінгів. Після детального розбору у мене збереглася можливість деякий час спостерігати за реалізацією нашої стратегії та її наслідками.

Отже, п'ять послідовних блоків.

Блок 1

Меседж: «Я Вінстон Вульф, я розв'язую всі проблеми»

Герой чудового фільму Квентіна Тарантіно «Кримінальне чтиво» ненадовго з'являвся в кадрі, розв'язував проблему і зникав. З першої і до останньої секунди глядач розумів: ось людина, яка розв'язує проблему, адже він сам про це заявив.

У цьому блоці відбуваються кілька важливих процесів. Вони не очевидні, проте вони є.

- Визначають мету переговорів. Передусім — завдяки особистості нового РМ та її переговорному стилю. Це амбітна молода жінка, котра вже заявила про себе в компанії як про «розв’язувачку складних завдань» і тепер прагне закріпити цей образ під час реалізації значущого проекту. Для неї важливо не просто продати години роботи команди. Її мета — певний сегмент ринку, саме в цьому сегменті вона прагне зарекомендувати себе і свою команду як професіоналів.
- З цього випливає, що завершити проект з мінімальними втратами — недостатньо. Його необхідно реалізувати яскраво, якісно, з максимально можливим PR-ефектом як усередині материнської компанії, так і на зовнішньому ринку. Обличчям проекту стає РМ. І тут ніхто не буде економити гроші клієнта!

Прогресом цього блоку став чіткий меседж РМ керівництву: я беруся за цей проект тільки в тому разі, якщо особисто здійснюю комунікацію з клієнтом. Жодних посередників, ніяких сейлзів. Забігаючи наперед, скажу: керівництво дало на це згоду, нагадавши, що не готове інвестувати в проект, а в разі провалу відповідальність також буде покладено на РМ. Клієнту було відправлено лист із повідомленням, що відтепер проектом опікується новий керівник, а всі комунікації слід здійснювати через нього. Також у листі йшлося про те, що триває повний аналіз технічної та економічної сторін проекту, і містилася пропозиція про особисту зустріч за тиждень (уся комунікація до цього здійснювалася за допомогою *Skype*).

Блок 2

Меседж: «Ми продаємо тривале співробітництво»

Тиждень було витрачено на перемовини з командою. Основний їхній меседж: «Хлопці, є шанс отримати проект, який принесе нормальні гроші протягом тривалого часу і дасть можливість посилатися на нього в резюме. Технічний стек — як ви любите».

Мозкові штурми велися за трьома основними напрямками.

- Було чітко розділено частини власне застосунку і блоку монетизації, без якого застосунок залишився б лише анімованою картинкою.
- Було зібрано кейси найбільш успішних подібних застосунків, проаналізовано їхні переваги та недоліки та визначено точки відмінностей порівняно з майбутнім продуктом, його унікальну торговельну пропозицію.
- Було зібрано й проаналізовано результати робіт за останні півтора місяця. З'ясувалося, що вектор правильний, нічого відкочувати не треба, і функціонал, уже зібраний командою,— цілком робочий. За винятком блоку монетизації, про який просто забули під час продажу (а він, імовірно, потребує багато часу і ресурсів), решта в нормі.

Блок 3

Меседж: «Точка входу: у нас чудові новини!»

Особливу увагу було приділено початку зустрічі. Що може змусити клієнта слухати нову РМ? Чому він повинен їй повірити?

Усі доводи для «точки входу» було зведено до трьох основних цифр:

- обсяг ринку сьогодні (досить великий);
- динаміка зростання ринку (чудова);
- відсоток робіт за проектом, які вже виконано (близько 15 % — рівно стільки, скільки втратити вже прикро).

РМ навмисно не згадувала про обсяг уже перерахованих коштів. Причина цього полягала в тому, що результатом переговорів мало стати збільшення обсягу робіт (і, відповідно, бюджету, безкоштовно ніхто працювати не збирався) в 2,5 рази. Попередня оплата на тлі майбутніх витрат здавалася мізерною (а значить, існував ризик, що клієнт просто спише її і зупинить проєкт). Якщо розгорнути ключовий меседж цього блоку, то він був таким: «Ви — на межі, саме зараз треба вирішити, чи йти на потенційно прибутковий ринок, чи здатися. Ми

можемо вас туди привести. Однак шлях не такий простий. Ми визнаємо, що наші (і ваші) початкові оцінки цього шляху були занадто оптимістичними. І добре, що професіоналізму команди вистачило, щоби побачити це зараз».

Прогресом блоку став бюджет на відрядження і три ключові цифри, на яких будувалася презентація.

Блок 4

Меседж: «Нам потрібна карта, Біллі!»

Ключовою претензією клієнта була непрозорість комунікації. Як людина, що не досить обізнана в питанні, він постійно турбувався після кожного кроку команди. Стан невизначеності був для нього нестерпним. Тому на перемовинах РМ запропонувала клієнту максимально прозору дорожню карту. До презентації було навіть уведено слайд із портретами членів команди і коротким списком успішних проєктів, які вона реалізувала. Проєкт уже не був анонімним.

Найскладнішою частиною переговорів було завдання змінити відчуття клієнта, який усе ще почувався обдуреним компанією. Спираючись на психологічний портрет клієнта, було обрано ризиковану, але потенційно вигідну стратегію «повної відкритості». Цілковитою несподіванкою для РМ (цього не врахували під час аналізу кейса) стало те, що клієнт з'явився на першу зустріч із батьком-інвестором. Тому презентувати проєкт довелося для обох. Ми враховували можливість і навіть необхідність зустрічі з інвестором, але не на першому мітингу. Правда, зрештою це скоротило час переговорів. Підготовка принесла два важливі результати.

- РМ сама повірила в те, про що збиралася говорити. Тепер вона чітко розуміла, що говорить правду.
- Розписана в трьох варіантах дорожня карта (оптимістичний, реалістичний та песимістичний сценарії) містила чітку картину монетизації та кроки, що ведуть до неї. Це була вишенька на торті — консалтинг, за який клієнтові не довелося платити.

Основна презентація була приблизно такою: ось колишня домовленість, за ці гроші ви отримуєте ось такий функціонал. Це те, що ви описали в ТЗ. Але для бізнесу цього замало, має бути ще блок монетизації, він складний і дорогий. Ви можете залучити інших виконавців або залишитися з нами — усе прозоро. Якщо ви залишаєтеся з нами, то ось що ми робимо — покроково. Ось бюджет, ось три (залежно від обраного сценарію) дати виходу на ринок.

Прогресом блоку стали повна презентація і три сценарії розвитку.

Блок 5

Меседж: «Гарантії важливі»

Презентація завершилася успішно. Ознайомившись із розгорнутими даними про потенціал ринку, клієнт ще більше захотів на нього зайти. З'ясувалося, що поріг входу цілком прийнятний для його татуся-інвестора.

Прогресом цього блоку переговорів стало затвердження нової структури комунікації та створення платформи для публікації ключових домовленостей. Було підписано повноцінний контракт. Роботи тривали згідно з новою дорожньою картою.

Як могли б розвиватися переговори, якби РМ виявилася менш амбітною? Можливо, тривала б гра навколо того, що формального договору між вендором і клієнтом немає. Або було б запропоновано виконання у межах уже озвучених домовленостей, без блоку монетизації і з незадоволеним клієнтом зрештою.

Чи можна програти навіть на цій стадії? Авжеж. Існує маса привхідних факторів. Наприклад, керівництво компанії вирішить увести в проект додаткового спостерігача, більш досвідченого і менш схильного до ризику. Або в клієнта закінчатся гроші. Знову ж таки конкуренти...

Це ринок, ми лише трохи докладніше розглянули його крихітну частину.

Додаток 2

Думки про стратсесії

Усі знають, що стратегічні сесії — це форми роботи групи, зазвичай утвореної з керівників. Їхні учасники під час спланованого процесу приймають рішення, які мають істотне значення для компанії. До того ж використовують цілу низку фасилітаційних та інших технологій, які так чи інакше зарекомендували себе у сфері підвищення ефективності бізнесу. Однак під час проведення стратсесій неодмінно слід брати до уваги деякі нюанси.

1. Стратсесія — інструмент, а не чарівна таблетка/пендель. Тут не вчать, не лікують, не карають і не вирішують за вас.
2. Однак це в жодному разі не інструмент для введення в команду нової людини. Якщо ви плануєте ввести статусного менеджера в нову команду, спочатку введіть його, дозвольте адаптуватися, а вже потім вирішуйте, чи потрібна для цього стратсесія.
3. Спеціаліст із ведення стратсесії може м'яко й беземоційно фіксувати ваші напрацювання в ході процесу, організовуючи обговорення й дозволяючи всім учасникам висловити свої думки. Але може й провокувати учасників, витягуючи на світ їхні потаємні побоювання та сумніви. Стилі ведення, емоційне тло і результат будуть кардинально відрізнятися. Тому домовтеся ще «на березі» про формат і ролі ведучого, інакше вас може очікувати сюрприз.
4. Стратсесію не проводять без тих, хто виділяє ресурси на реалізацію стратегії.
5. Стратегія — інструмент залучення менеджменту в процес реалізації. А вже у другу чергу — пошуки Святого Грааля. Адже Грааля може і не виявитися, а гарувати в умовах конкретного ринку все одно доведеться.

6. Стратсесія — це про реалізацію в умовах ресурсних і комунікативних суперечностей. Наслідком стратсесії (до того ж позитивним) може стати цілком консервативне рішення: прибрати пустотливі ручки від уже сформованих процесів і нічого не чіпати.

7. Бувають стратсесії, присвячені далекому майбутньому, розвитку цілих регіонів і країн, стратегії блакитних, зелених і райдужних океанів та іншим класним речам. Самі собою вони чудові, дають повною мірою реалізуватись серйозним технологіям фасилітації, а ще на них пропонують чудові бутерброди. А бувають сесії про те, як вижити на конкурентному ринку в найближчі пів року і що конкретно робити з логістикою. Краса фасилітаційних інструментів у цьому разі трохи тьмяніє, тому що матірню мову учасників не так просто перенести на красиві картки. І бутерброди зазвичай знімають одразу, а потім уже нікому немає до них діла.

Я дуже люблю стратсесії першого типу. Але зазвичай мене запрошують вести другі. Не беруся пояснити чому.

Умовні позначення

Під час тренінгів з переговорів ми багато малюємо, розбираючи ситуації, що виникають. Згодом у нас виник набір умовних позначень, за допомогою яких можна «протоколювати» хід переговорного розбору. Ці позначення не є чимось загальнообов'язковим, але, на мій погляд, досить зручні. Тут наведено найсуттєвіші з них.



Чорним квадратом позначають клієнта-чоловіка.



Чорним кругом позначають клієнта-жінку.



Чоловік або жінка — учасники переговорів. Розміри позначення також важливі: якщо квадрат або коло помітно більші за інші фігури на блок-схемі, це підкреслює важливість персони. Квадрат або коло без позначення — рядові члени команди.



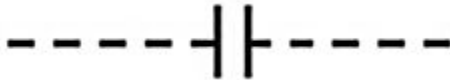
Повноцінна робоча комунікація.



Чудова комунікація, дружні відносини.



Формальна комунікація.



Проблемна комунікація, конфлікт.

TL

Team Lead — IT-фахівець, керівник команди розробників.

TechLead

Technical Lead. Зазвичай цей фахівець опікується архітектурою, ревію кода, вирішенням технічних проблем.

PM

Project Manager — фахівець, чиїм головним завданням є загальне управління проектом.

PPM

Program Manager — управлінець, який координує низку взаємопов'язаних проектів (програм) і відповідає за стратегічні ініціативи компанії.

CCO

Chief Commercial Officer — директор з розвитку, що визначає загальну концепцію та цілі розвитку підприємства.

Подяки

Мені пощастило протягом багатьох років навчатися в кращих педагогів і тренувати прекрасні групи. Ця книжка змогла побачити світ лише завдяки їм.

Я складаю глибоку вдячність Френсісу Баттену, який передчасно пішов, і Рону Вінеру: вони не просто ознайомили нас на своєму курсі з принципами соціодрами, а й формували ключові підходи до екологічної роботи з групами.

Мій друг і вчитель — Леонід Маркович Кроль. Його глибокі й гострі поради-метафори просто безцінні.

Діалоги з видатними IT-лідерами Кірою Рудик, Андрієм Шкляровим, Олегом Богуславським, Дмитром Овчаренком, Іллею Комахіним, Романом Братіщевим, Юрієм Ланграфом, Євгенією Купряшкіною, Олександром Алхімовіч і Андрієм Половинкіним допомогли мені зрозуміти багато особливостей галузі. Дякую вам за витрачені на мене час і досвід.

Сергій Печенізький, мій друг, беззмінний напарник у горах і блискучий айтішник, тобі — окреме спасибі за терпіння й розуміння.

Я глибоко вдячний усім HR-фахівцям, які допомагали мені протягом усіх цих років розбиратися в хитроплетіннях IT-комунікації. Ірина Бурмістрова, Лідія Єлістратова, Ірина Данилів, Тетяна Бабій, Галина Кириченко, Поліна Морозова, Наталія Бикова, Христина Соколова, Ксенія Третьякова, дякую вам за вашу турботу й увагу до деталей.

Завдяки тисячам учасників тренінгів — девелоперам, лідам і РМам, програмістам і бізнес-аналітикам — я дістав можливість день у день занурюватися в найгостріші проблеми галузі. Спасибі за те, що ділилися своїми радощами і болем.

Моя вдячність Георгію Пінхасову, великому фотографу: його уроки навчили мене дивитися на світ з найрізноманітніших точок зору, помічаючи його дивацтва.

Завдяки копіткій роботі редактора Андрія Клімова книжка дістала форму. Дякую за ваше терпіння й шикарний підпис «Сердечно» в листах.

І нарешті, дякую моїй дружині Інні, натхненниці, першій редакторці цієї книжки та її найбільш доброзичливій критикесі. Без тебе я б нічого не написав!

Про автора

Максим Роменський — бізнес-тренер, модератор сесій стратегічного планування, керівник тренінгового центру *Maxtraining*. Основна спеціалізація — складні переговори, технології оперативного управління, робота з конфліктними ситуаціями, комунікація та розвиток команд і компаній. Працює з техніками соціодрами та інтеграційних переговорів. Народився 1971 року в Краматорську, Україна. Живе в Харкові. Закінчив біологічний факультет Харківського державного університету, вивчав алгоритми поведінки. Після закінчення університету вступив до аспірантури, але, закінчивши її, не став захищати написану дисертацію й пішов у бізнес, якому присвятив десять років.

Необхідність розвивати підлеглих призвела до структурування особистих переговорних напрацювань і перетворення їх на навчальні курси. Протягом двох років вивчав методи соціодрами та роботи з групами (Сертифікат Британської психодраматичної асоціації). Також навчався інтегративних переговорів (сертифікаційний курс у Мориса Швайцера, професора *Wharton School of Business*, США) і ведення складних стратегічних сесій у Білла Стейплза, одного з кращих фасилітаторів світу. 2004 року відкрив власний тренінговий центр *Maxtraining* (maxtraining.com.ua). Протягом 15 років в авторських тренінгах Максима Роменського взяли участь понад 60000 керівників і фахівців з України, Росії, США, Польщі, Чехії, Німеччини, Великої Британії та низки інших країн.

З 2010 року активно працює з ІТ-компаніями. Поміж його клієнтів — *Luxoft*, *Global Logic*, *Ring Ukraine*, *SoftServe*, *Crytec*, *Intetix* і десятки інших компаній. 2012 року авторський тренінговий курс «Від менеджера до лідера», створений для ІТ-компанії *Luxoft*, став кращим

проєктом року у світі в категорії *Skills Development Programme of the year* на галузевому конкурсі *National Outsourcing Association Awards (NOAAs)*.

Зараз основною сферою професійних інтересів Максима є ексклюзивні корпоративні тренінги, спрямовані на розв'язання багаторівневих управлінських завдань, розвиток корпоративної культури та ділових комунікацій, роботу із проясненням стратегії компаній і команд.

Учасники програм характеризують стиль тренінгів Максима Роменського як «граничний», що поєднує м'якість, провокативність і чіткість розбору складних ситуацій. З 2015 року працює як коуч з управлінцями і власниками бізнесу.

Одружений, виховує трьох дітей. Вільний час ділить між сім'єю і двома захопленнями: фотографією та гірським туризмом.

Рекомендована література



[Деньги, деньги... этика](#)

ridmi
ТВІЙ УЛЮБЛЕНИЙ КНИЖКОВИЙ

КУПИТИ