

Содержание

Введение.....	7
---------------	---

Вы стали руководителем

1. Осознаем, чего теперь от вас ждут. Работа команды важнее личных достижений.....	11
2. Расстановка приоритетов в задачах руководителя.....	15
3. Потеря компетенции и синдром самозванца.....	18
4. Что делать, если сотрудники умнее вас.....	23
5. У вас больше нет четкого решения (раздел о том, что никто не подскажет, как правильно).....	26
6. Важные навыки руководителя. Как подготовиться к новой роли.....	29

Вы и начальство

1. Вспотел — доложи начальству. Прозрачная коммуникация с начальством: сроки, возможности, фактапы.....	33
2. Учимся думать в терминах бизнеса.....	37
3. Проясняй до конца.....	39

Вы и команда

1. Пара слов о культуре работы. Вы на стороне команды или бизнеса?.....	43
2. Играем вдолгую. Цена текучести кадров.....	46
3. Стиль управления: подстраиваемся под людей.....	49
4. «Не осьминожка». Учимся делегировать.....	52
5. Передача ответственности и право на ошибку.....	57
6. Микроменеджмент. Бьем себя по рукам.....	61
7. Ответственность за успех и за провал.....	63
8. Защищаем подчиненных.....	68
9. Выжимаем «плюшки» из корпорации.....	71
10. Авторитет и способы его заработать.....	73

Работа с индивидуальностью

1. Как и когда разговаривать с подчиненными.....	77
2. Не ждите, что человек изменится. Управляем сильными сторонами.....	80
3. Ставим прозрачные цели и критерии повышения	83
4. «Работа за фантики». Почему мотивация — это больше, чем зарплата.....	87
5. Рабочие наркотики. Создаем зависимость от успеха	93
6. Индивидуальные цели: учимся видеть и помогать.....	95
7. Рост подчиненных: думаем на два шага вперед	98
8. Мотивация людей в «черные дни»: заполняем дыры.....	102
9. Обратная связь. Как и зачем хвалить.....	105
10. Зачем ругать, если не хочется? Конструктивная критика	108
11. Увольнения. Когда стоит держать за штаны	114
12. Увольнения. Когда пора прощаться.....	117
13. Увольнения. Как провести беседу.....	121
14. Наем сотрудника. На что смотреть	124
15. Добываем рекомендации	130
16. Выращивание руководителей. Зачем это делать	132
17. Выращивание руководителей. Кто нам подойдет и как проверить.....	134
18. Выращивание руководителей. Почему нельзя передать права понарошку.....	137

Создаем слаженную команду

1. Мотивация специалиста: легкие, комфортные и хардкорные задачи	139
2. Комплектуем сбалансированную команду	142
3. Когда и зачем вам нужны стажеры (и когда не нужны).....	145
4. Bus factor и рассеивание зоны ответственности: все про всё vs узкая специализация	149
5. Нарастивание команды: если возможно, двигаемся постепенно.....	152
6. Конфликтный человек в команде: почему миролюбие дороже профессионализма.....	154
7. Работа со звездами	156

8. Сроки и прессинг	158
9. «На обед строго вместе». Неформальное общение и его роль в команде	160
10. Практические советы по проведению тимбилдингов.....	162

Забота как часть работы

1. Здоровье команды и ее частей — здоровье вашего проекта ...	165
2. «Не моя ответственность»	169
3. Идеальное рабочее место.....	172

Целеполагание

1. Ведем прицельный огонь	175
2. Цели бизнеса vs цели команды.....	178
3. Просветительская роль тимлида	180
4. За одного вовлеченного двух аутсорсеров дают	183

Секреты творческой атмосферы

1. Доверие	187
2. Заставляем людей быть вежливыми.....	190
3. «Мозговой штурм» и другие методы креативного мышления	192
4. Бережем людей, предлагающих идеи	195
5. Пусть у каждого будет голос	198
6. Сменим декорации.....	201

Работа с распределенной командой

1. Что самое страшное в распределенной команде.....	203
2. Мысли о комплектации команды, не работающей в одном офисе	207
3. Каких сотрудников можно брать на удаленку	210
4. Подумайте о технологиях и способах общения.....	212
5. Что можно сделать, чтобы удаленная команда сработалась...	214

Чек-лист начинающего руководителя.....	217
--	-----

Субъективный список полезных книг	220
---	-----

Послесловие и благодарности.....	225
----------------------------------	-----



Введение

Быть руководителем непросто. И дело не в том, что работа руководителя какая-то особенно сложная. Дело в том, что нас нигде не учат, как быть хорошим руководителем. Типичный путь человека в IT — стать высококлассным специалистом, а потом получить в распоряжение собственную команду. Из успешного специалиста-интроверта нужно чудесным образом превратиться в харизматичного лидера команды, умеющего работать с людьми.

Я проработала в IT больше десяти лет, семь из них на позиции руководителя. Мне нравится руководить людьми (я вообще на удивление люблю людей), но все семь лет я постоянно училась решать те или другие управленческие проблемы. Едва мне доверили руководство небольшой командой, меня отправили на тренинг для начинающих руководителей. Я не знаю, был этот тренинг полезен или нет. Может, без него было бы совсем сложно.

Но самые ценные советы я получала не из тренингов по эффективному управлению, а от людей, которые уже прошли похожий путь, — мне помогали советы знакомых руководителей и книги соответствующей тематики.

В течение всей своей профессиональной деятельности я очень внимательно изучала все, что происходило в моей команде и в соседних подразделениях. Я пыталась анализировать, что делает успешные команды успешными, а какие действия руководителя ведут команду к провалу.

Со временем я начала замечать, что многие ситуации развиваются по шаблону, что есть методики, которые помогают наладить командную работу. Мне повезло попасть в коллектив с хорошей корпоративной культурой и приложить руку к поддержанию и развитию эффективных практик — я видела, как люди проходили путь от стажера до руководителя группы, по дороге усваивая полезные методики руководства и на их основе выстраивая собственные команды. Почти все десять лет я проработала в одной компании, и это позволило мне наблюдать, как те или иные управленческие решения «выстреливали» в долгосрочной перспективе.

Со временем ко мне начали все чаще обращаться за советами по руководству или просили рекомендовать полезные книги, и каждый раз я не могла назвать ни одну книгу, в которой было бы все, что я хотела рассказать людям, начинающим свой путь управления командой.

Сама я прочитала очень много книг по управлению командой, тайм-менеджменту, психологии и другим полезным направлениям. Почти все книги я читала с мыслью о том, что всего лишь слушаю советы вот этого конкретного автора. Все мы люди, и всем нам свойственно ошибаться. Поэтому мне нравилось брать на вооружение те советы, которые встречались в нескольких книгах, — если много авторитетных людей говорят примерно одно и то же, вероятно, они правы.

Большинство советов в этой книге — это мой личный опыт, помноженный на то, что я узнала из бесед с другими людьми

и из книг. Я старалась писать емко и многие важные темы обозначала тезисно, с отсылкой к источникам. Моей задачей было создать самодостаточный текст, который содержит все важные рекомендации, но при этом расставить «маячки» для тех, кто хочет углубиться в ту или иную тему.

Чтобы проверить материал и собрать больше живых примеров, я провела интервью с 18 знакомыми руководителями. Кто-то из них работает в большой корпорации, а кто-то руководит командой в стартапе или даже владеет несколькими стартапами. Некоторые руководители, как и я, свою карьеру строили по большей части в одной компании, а другие меняли место работы каждые два-три года. Кто-то работает руководителем четыре месяца и командует группой из четырех человек, другие управляют людьми уже больше 15 лет и в их распоряжении от 60 до 200 сотрудников. Среди опрошенных мною руководителей есть люди, управляющие программистами, дизайнерами, а также СТО, которые вообще могут руководить практически кем угодно.

Интервью помогли мне убедиться, что если не все, то многие управленцы думают почти одинаково и сталкиваются с одними и теми же проблемами на своем карьерном пути. Молодые руководители ярко рассказывали о трудностях и ошибках, с которыми они столкнулись, став во главе команды, а более опытные коллеги давали рецепты преодоления этих трудностей.

В этой книге я собрала рекомендации, которые были бы полезны мне самой на старте карьеры руководителя. Я надеюсь, она поможет молодым управленцам нащупать систему координат и привести мысли в порядок.

Также книга полезна специалистам, которые не понимают, получится из них хороший руководитель или нет. Возможно, книга поможет вам решить, стоит ли погружаться в дивный мир человеческих отношений или лучше остаться в зоне комфорта (что я считаю тоже превосходным вариантом).

Вы стали руководителем

1

Осознаем, чего теперь от вас ждут.
Работа команды важнее личных
достижений

СПАСИБО ^{ТЕ}!

Кир. Анастасия
komikaki.ru

Поздравляю, вы стали руководителем. Первое, что нужно сделать, — осознать свои новые обязанности.

Чтобы почувствовать разницу, давайте вспомним, чего ждут от специалиста:

- экспертных знаний в своей области;
- высокого качества работы;
- соблюдения сроков.

Вот в целом и все. Если вы знаете, как выполнять работу, делаете ее качественно и в срок — вы молодец.

А теперь давайте подумаем, чего ждут от руководителя:

- Команда должна уметь выполнять поставленные задачи.
- Команда должна качественно выполнять работу.
- Команда должна выполнять работу в срок.

На первый взгляд, почти то же самое, но есть ключевое отличие. **Теперь начальство не очень беспокоят ваши личные достижения, но на вас лежит бремя ответственности за группу людей и за суммарный результат их труда.** Это очень простая мысль, но она крайне важна.

Чтобы ясно увидеть отличия, подумаем о том, какие действия вам надо совершать, чтобы достичь эффективности в роли специалиста. Чтобы быть экспертом в своей области, нужно все время учиться, посещать конференции, анализировать работу и пытаться делать ее лучше. Чтобы соблюдать сроки, нужно научиться оценивать задачи и определять свой темп работы, планировать этапы выполнения задач и стараться успеть сделать все с соблюдением договоренностей.

В роли руководителя вам придется делать все то же самое (если вы «играющий тренер») и еще немного. Чтобы ваша команда состояла из высококлассных экспертов, этих экспертов необходимо нанять, мотивировать и сделать так, чтобы они не уволились. Чтобы росло качество выполнения задач, нужно создать командный процесс, который поможет людям и проектам раз-

виваться. Чтобы команда работала, укладываясь в сроки, надо уметь планировать работу группы людей, просчитывать риски вроде отпусков, болезней и прочих непредвиденных ситуаций. Следует понимать, когда пора повысить сотрудника, а когда — уволить. Нужно быть в курсе выполнения многих задач (а не одной своей, как раньше), принимать решения по проектам, не имея возможности погрузиться в них с головой, как это делают ваши сотрудники. А еще — управлять людьми, которые работают лучше вас и (о, ужас) иногда делают то, чего вы вообще делать не умеете. А также уметь разговаривать с заказчиками и выстраивать отношения между ними и вашими подчиненными.

Я спрашивала у знакомых руководителей, совпали ли их ожидания, когда они заняли эту должность, с тем, что они получили в реальности. Вот некоторые ответы, которые ярко демонстрируют, что мало кто понимает до конца, на что он согласился:

«Я не ожидал, что придется столько времени уделять административному управлению командой. Молодым руководителям, у которых четверо и более подчиненных, я бы советовал сразу половину времени отвести на работу с командой».

«Я мало что понимал в планировании задач и долгое время работал с ощущением, что у меня ничего не выходит».

«Оказывается, самое сложное — это убедить людей в том, что я прав! Я думал, что буду таким веселым начальником, который раздает задачи и всех подкалывает. Оказалось, что много времени я трачу на переговоры с собственными сотрудниками, которые со мной не согласны. А еще мне пришлось взять на себя почти всю неприятную рутину, чтобы дать команде работать продуктивнее».

«Я очень долго не мог осознать, что найм людей — это важная часть моей работы. Я всегда думал, что команда дается руководителю откуда-то сверху и ты только руководишь тем, что есть. Оказывается, ты эту команду сам должен создавать».

Видите, дел чуть прибавилось. Но надо смотреть в будущее с оптимизмом, потому что хоть где-то вы теперь самый главный. На вопрос «Почему вам нравится быть руководителем?» все отвечают одинаково:

«Твои личные возможности всегда ограничены. Работа руководителя позволяет делать масштабные вещи. Классно, когда ты приходишь в команду, налаживаешь работу и видишь, как благодаря твоим действиям результат от работы команды умножился».

Есть ради чего страдать.

Расстановка приоритетов в задачах руководителя

Док, я не успеваю делать
массу важных дел

Постарайтесь в следующем
месяце продолжать как можно
больше второстепенных дел



Ну а теперь, когда вы в курсе положения дел, сделаем мысленное упражнение. Решим задачку. У вас в команде открыто две вакансии, рук катастрофически не хватает, а заказчики присылают по десять стикеров с котиками в час, требуя от вас фиксов по проектам. Что вы должны сделать в роли руководителя в ближайшие три часа?

Естественная мысль, которая приходит в голову, — надо героически спасти горящие проекты. Бахнуть пару банок энергетика, выпить кофе и показать команде, за что вас повысили. Написать код, нарисовать дизайн (или чем вы там занимались на своей любимой работе).

А теперь давайте подумаем на два шага вперед. Что будет, когда вы закроете горящие задачи? С чем вы останетесь? Да, вы поупили на пользу делу, но работа, как известно, бесконечна. Придут другие заказы, наступят иные горящие сроки. А ваша команда все так же сидит без двух специалистов, в ней по-прежнему не хватает рук — и вы снова броситесь всех спасать.

Сразу оговариваю: если этот горящий проект — вопрос жизни и смерти, он один такой на миллион, единственный шанс в жизни, то да, надо им заняться. Но большую часть задач точно можно отложить, скажем, часа на три, а то и на денек — никто не помрет. Так чем же на самом деле стоит заняться?

В первую очередь надо разрешать те проблемы, которые сильно влияют на эффективность команды. Если у вас висят две вакансии, в первую очередь потратьте силы на то, чтобы их закрыть. Чем раньше вы наймете нужного человека, тем быстрее повысится производительность вашей команды. И чем больше вы тянете с наймом, тем дольше вам придется героически залатывать все дыры, работая за десятерых.

Давайте рассмотрим еще один случай. У вас работает подчиненный, вы чувствуете, что с ним что-то не так: мотивация упала, глаза потухли. Но человек худо-бедно работает, сроки сходятся, дело идет. И вот на вас сваливается Великий Аврал. Вы бросаете все силы, чтобы сделать работу наилучшим образом, выключаете мессенджеры и отменяете все беседы с подчиненными по душам, пропускаете обед, уходите домой с закатом и начинаете бояться солнечного света. И вот через месяц вам тихонько, чтобы не отвлекать от работы, кладут на стол заявление об уходе. Пока вы сидели в окопе, сотрудник «помариновался» в своих печалях, сходил шутки ради на собеседование в соседнюю компанию, получил приятный оффер и теперь покидает ваш тонущий корабль. И остались вы да ваш горящий проект, а еще задачи уволившегося сотрудника, которые после его ухода сразу стали большой проблемой.

То, что я описала выше, — классическая проблема начинающего руководителя. Более того, даже опытные руководители, которым нравится выполнять задачи самим (руководители — дизайнеры или программисты), периодически срываются и начинают выполнять индивидуальные задачи вместо того, чтобы руководить, поскольку эта работа им намного больше нравится.

Екатерина Текунова, которая работала руководителем сервиса в компании Rambler, вспоминает свою самую постыдную ошибку в роли управленца:

«Я руководила командой платформы из 30 человек, на этой роли я полностью отвечала за бюджет на зарплаты и премии. Первым делом я начала погружаться в продуктовые задачи и отложила выяснение административных вопросов, потому что казалось, что заняться продуктом важнее. В какой-то момент ко мне пришел подчиненный и сказал, что обычно в этом месяце он получал премию, а в этот раз премия не пришла, и спрашивал, в чем дело. Мне было очень стыдно перед сотрудником, потому что я на тот момент вообще не понимала, о какой премии идет речь. Неловко было признаться, что я как руководитель совсем не уделила внимание этому вопросу».

Отсюда совет по приоритизации задач руководителя. В начале дня выпишите все задачи и проблемы, которые стоят перед вами и вашей командой. **И сначала, как бы вы ни тревожились за работу, беритесь за те задачи, которые влияют на других людей.** И только после того, как вы разберетесь с этими задачами, можно заняться вашими индивидуальными.

Потеря компетенции и синдром самозванца

МЫ НЕ УСТАЕМ ПОТРАСЯТЬ МИР
ВЕЛИЧИЕМ СВОЕГО СЛАБОУМИЯ



Если вы все делаете правильно — больше заботитесь о команде, чем о себе, тратите время на людей и встречи, разруливаете возникающие вопросы, вместо того чтобы кидаться с головой в работу, — то вас накроет волна экзистенциальных проблем:

- Вам будет казаться, что вы уже не можете делать работу так же классно, как ваши подчиненные.
- Вам (и окружающим) может казаться, что вы ничего полезного не делаете.

Спойлер к этому разделу: скорее всего, совсем избавиться от этих мыслей у вас никогда не получится. Если вы перестанете беспокоиться о том, о чем говорится в этих двух пунктах, значит,

вы впали в старческий маразм или просто эволюционировали в топ-менеджера. Ниже я немного порассуждаю об этих двух пунктах, и, может, кому-то станет чуть проще жить.

Итак, начнем с потери компетенции. Если вы переживаете, что все занимаются делом, а вы только ходите на встречи и уже забыли, как настоящий пацан должен пересобирать ядро линукса, то рассуждения ниже — для вас.

Во-первых, никакую компетенцию вы на самом деле не теряете. Если вы когда-то были крутым специалистом, научились всему, чего требовала от вас работа, выполняли задачи лучше всех (иначе едва ли вас бы повысили, не так ли?), то вы с большой вероятностью сможете все это проделать еще разок. Базовые навыки и знания глубоко укоренились у вас в мозгу и не могут испариться даже за очень долгий срок. У меня был перерыв в карьере на полтора года, я очень переживала о том, как буду вливаться в рабочий процесс и есть ли у меня еще боевой задор. Так вот, никакие страхи не оправдались. Мозг очень быстро настраивается на нужный лад, и вы через месяц-другой начинаете работать с прежним качеством, если эти два месяца вы интенсивно трудитесь.

А вот что на самом деле имеет место, так это то, что вы не можете изучать предметные области, нужные для работы, так же хорошо, как ваши сотрудники. Причем ввязываться в эту гонку — заведомо проигрышная затея. Простая математика: вот сидите вы, думающий о своих задачах, задачах группы, ходите на встречи и общаетесь с заказчиками, а вот рядом с вами — свободный от этой чепухи сотрудник. У сотрудника при прочих равных условиях банально больше времени и ресурсов для изучения новой области, чем у вас. Даже если вы в целом крутой специалист, все равно в каких-то деталях ваш сотрудник будет разбираться лучше (если только у вас не команда стажеров, которых вы героически пестуете). Сохранять абсолютное техническое превосходство можно, только если у вас совсем небольшая команда — из двух или трех человек.

Так что секрет успеха — уметь быстро изучать базовые принципы, отличать, что можно отнести к фундаментальным знаниям,

а что — к моде (бедные разработчики фронтенда тут могут многое поведать о перемене главной парадигмы разработки). Учитесь выделять главное и тратить время на понимание и изучение действительно важных вещей.

Теперь обсудим ваше беспокойство о том, что вы «ничего полезного не делаете» (что все достижения — это успехи команды, что если вас убрать, ничего не изменится и т. п.). Просто поверьте, что это неправда. Я видела слишком много ситуаций, когда команда отличных специалистов тонула и заваливала проект до момента, пока к ним не приходил хороший тимлид. Например, характерная болезнь команды программистов без толкового руководителя — это когда вместо выполнения по-настоящему важных задач все участники процесса начинают сами решать, какие задачи важные, и половина команды уходит в петлю бесконечного рефакторинга. Если, не дай бог, команде дали плохого руководителя, по-настоящему плохого, то команда начинает снижать темпы работы и разбегаться. Так что если ваша команда работает, никто не увольняется, вы выполняете задачи успешно и в срок, — вы молодец и на своем месте (даже если вы при этом не сделали ничего собственными руками, а исключительно подносили инструменты).

Если паранойя, вызванная обозначенными выше вопросами, заводит вас в тупик, успокойтесь: в той или иной степени это чувство испытывают почти все руководители, за редким исключением людей, которые работают «в вечном огне». **Вот несколько методов, которые помогают справляться с этим чувством:**

- Выделяйте время на то, чтобы иногда самостоятельно выполнять задачи, которые помогут вам быть в тонусе. Успешное выполнение задачи, во-первых, приносит радость, а во-вторых, снимает тревожность. Только не забывайте, что вы не сможете «спокойно поделаться задачки», вам придется периодически отвлекаться на другие проблемы, а переключение между задачами отнимает время и силы

и мешает сосредоточиться. Старайтесь брать задачи по силам и желательно те, которые не страшно будет завершить после дедлайна. Тогда в случае, если на вас навалятся административные обязанности, вы сможете отложить на время работу руками и спокойно разгрести завал, а потом вернуться к ней.

- Выпишите все дела, которые вы сделали за день: беседы с подчиненными, встречи с заказчиками — совершенно все. Отметьте дела, которые можно было не делать совсем. Для остальных распишите: мог ли кто-то выполнить работу за вас? Будет ли лучше для всех, если вы передадите эти обязанности подчиненным, если это вообще возможно? По итогам упражнения вы либо поймете, что именно можно спокойно отменить или делегировать, либо выясните, что на самом деле выполняете важную работу и мало кто может вас заменить.
- Если вы достаточно давно работаете руководителем, оглянитесь назад. Были ли какие-то крупные проекты, которые состоялись благодаря вам? Случались ли крупные ошибки, которые вы исправили?
- Можно поговорить с вашими подчиненными и спросить, помогает ли им ваше участие в процессе. Понятно, что вы не станете задавать этот вопрос каждую неделю, но раз в полгода вполне допустимо.
- Для некоторых руководителей интересным способом избавления от «синдрома бездельника» может быть более глубокое погружение в проект, который разрабатывает команда. Когда мы настроили команду на стабильное выполнение спущенных сверху задач, можно начать задавать вопросы о том, правильно ли поставлены эти задачи в принципе.
- Также вы можете «заняться благотворительностью» и в какой-то форме передавать ваш опыт и знания другим людям (если чувствуете в себе силы этим заниматься).

Вы можете стать ментором для менее опытного руководителя, писать статьи про интересные проблемы на работе или читать лекции молодым сотрудникам. Это тоже помогает вернуть ощущение своей полезности.

Поговорим теперь о случае, когда вы постоянно работаете в авральном режиме. В каких ситуациях это возможно?

- Вы по каким-то причинам не хотите или не можете делегировать обязанности подчиненным, вы все время на связи, решаете срочные неотложные вопросы и сильно заняты.
- На всю команду ложится нагрузка, не адекватная имеющимся ресурсам. Вам просто некому делегировать задачи — все и так перегружены.

Первая ситуация — это, как правило, «болезнь» начинающего руководителя. Рано или поздно люди устают работать в бешеном темпе и учатся правильно распределять задачи между членами команды.

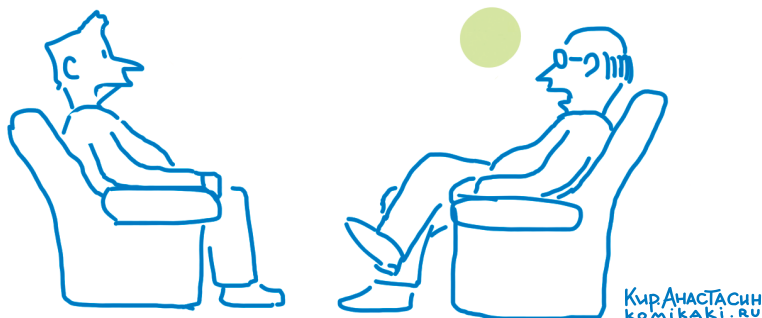
Вторая ситуация — печальные обстоятельства, с которыми просто приходится жить, и не очень понятно, как из нее выходить, кроме как сокращая проекты или снижая качество их реализации, либо надо требовать увеличить команду.

Как бы то ни было, ситуация, когда руководитель всегда занят, довольно опасная. Если вы в обычном режиме не успеваете ходить на обед, то совсем непонятно, что вы будете делать в случае форс-мажора. Если какая-то серьезная проблема потребует вашего внимания, или вы не сможете ее решить, или вам придется перестать контролировать часть текущих задач и в них, вероятнее всего, что-то «взорвется».

Так что если у вас «синдром бездельника» — это, скорее, хороший сигнал.

Что делать, если сотрудники умнее вас

"ТУПОЙ, ЕЩЁ ТУПЕЕ" — ЭТО СИСТЕМА
НАБОРА СОТРУДНИКОВ У РУКОВОДИТЕЛЕЙ,
БОЯЩИХСЯ КОНКУРЕНЦИИ



Естественным продолжением истории про вашу некомпетентность служит вопрос: а что, собственно, делать, если в подчинении вырос специалист, который выполняет работу очень круто (возможно, круче, чем вы в былые времена). Подсказываю неправильный ответ: надо напугаться, начать «бодаться» с человеком, показывая, кто тут альфа-работник, и, наконец, при первой возможности от него избавиться, чтобы не подрывал ваш авторитет.

На самом деле, конечно, все не так. Первое, что вам нужно сделать, — обрадоваться. И за него, и за себя. За него — потому что он молодец и под вашим чутким руководством стал специалистом высокого класса. За себя — потому что вы вырастили хорошего сотрудника (ну или по крайней мере не упустили его,

не подвели к увольнению и демотивации, а возможно, вы его вообще разглядели и наняли), что тоже вполне себе достижение. Теперь вопрос: как вам дальше жить, если все вокруг видит, что Вася решает рабочие задачи сильно бодрее своего начальника?

В такой ситуации есть несколько вариантов:

- оставить все на своих местах;
- выделить человеку подходящую ему зону ответственности;
- поставить сотрудника на свое место, а самому подняться выше;
- расстаться.

Рассмотрим вкратце все варианты.

Чего мы боимся, когда на горизонте появляется кто-то круче нас? Правильно, мы боимся потерять авторитет, а еще, может, работу, если он вообще не уведет вашего супруга (кто знает, насколько человек крут). Но на самом деле этот фантастический сотрудник может всего этого не хотеть. Вот так просто. В частности, многие разработчики отчаянно не хотят никем руководить, ходить на встречи, отвечать за соблюдение сроков и прочую чепуху. **Поэтому для начала стоит понять, претендуете ли вы на одну и ту же зону ответственности.** Если специалист круче вас, но не хочет брать на себя вашу ношу, — поздравляю, у вас появился лояльный к вам профессионал. Вы ему полезны как человек, закрывающий административные дыры, а он для вас будет делать дело, причем качественнее, чем вы.

Азат Разетдинов, который сейчас руководит отделом из 60 сотрудников «ВКонтакте», рассказал о случае, когда нужно было выбрать руководителя из членов существующей команды:

«Я считаю, что не стоит выращивать в руководителей людей, которые такие программистские гении. Некоторые разработчики могут быть в десять раз продуктивнее коллег. Такие люди приносят больше пользы себе и компании, когда сами пишут гениальный код. Есть ошибка, когда руководителем назначают просто самого

сильного программиста. Я однажды поставил руководителем группы человека, который был на два уровня ниже, чем один из его коллег, получал сильно меньшую зарплату, но при этом он фанател от менеджмента. Ни у кого из них не было никаких вопросов по поводу этого решения — каждый в команде в итоге занимался любимым делом».

Теперь поговорим о более сложной ситуации: сотрудник вырос и тоже хочет стать руководителем. А тут вы. **Подумайте, можно ли выделить ему какую-то зону ответственности**, — может быть, прикрепить стажера, или назначить ответственным за часть проекта, или еще что-то. Подробнее о том, как выращивать руководителей, поговорим в следующих главах.

Крайний случай подобной ситуации — когда ваш подчиненный полностью готов встать на ваше место, у него достаточно знаний и навыков, он почти наверняка справится с командой и т. д. Все это говорит о том, что у вас появился заместитель. Для вас это означает, что пора высунуть нос повыше, пойти к начальству и попросить себе больше проектов и людей в подчинение — теперь, когда у нас есть опора в виде еще одного руководителя в команде, можно расширить масштабы работы.

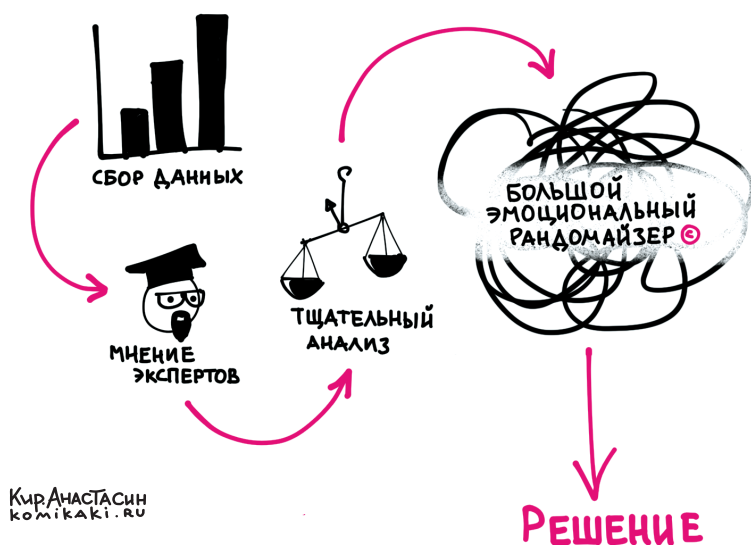
Тем не менее часто бывают ситуации, когда человеку просто нечего больше делать в вашем коллективе. У вас маленькая команда, или специфичная область, или вы не можете расти по каким-то другим причинам. В этой ситуации, как бы грустно это ни было, **разумно будет просто отпустить человека, чтобы он в другом месте смог реализовать себя**. Или уйти самому на новую, более интересную работу. Вовремя расстаться — тоже неплохой навык.

Итог: рост наших подчиненных — это очень классно. Более того, для вас как руководителя это единственный способ выходить на следующий карьерный уровень. Так что не боимся выглядеть глупо, не боимся умников, подступающих снизу. В конечном счете ваша команда должна состоять из суперклассных профессионалов. А ваша роль — суперклассно этими профессионалами управлять.

У вас больше нет четкого решения
(раздел о том, что никто не подскажет,
как правильно)

..

КАК ПРИНИМАЮТСЯ РЕШЕНИЯ:



Еще одна сложная философская проблема, с которой вам предстоит столкнуться: как только вы начинаете управлять людьми, у вас автоматически появляется некоторое количество задач, не имеющих правильного решения.

Один из знакомых руководителей в интервью поделился, что постоянная неопределенность — одна из самых тяжелых проблем в руководстве:

«В математике нас учили: вот исходные данные, вот решение, вот ответ. Одно уравнение — одна переменная. Два уравнения — две переменные. А в руководстве у тебя одно уравнение и сто переменных, ты не понимаешь, какие цифры куда подставить».

Возможно, вам придется увольнять хороших людей просто потому, что они не вписались в команду (попробуйте подумать, кто в такой ситуации жертва, а кто — злодей). Или вам придется выбирать, кому из двух сотрудников повысить зарплату, потому что нет бюджета, чтобы повысить ее обоим. Одним словом, никто не сможет подсказать правильное решение. Многие ваши решения покажут свою правильность в перспективе года (это касается почти любых крупных кадровых перестановок).

Я всем руководителям задавала вопрос о том, какую самую крупную ошибку они совершили, работая на менеджерской позиции. И многие сказали, что на этот вопрос невозможно ответить, потому что ты принимаешь какое-то решение, дальше что-то идет хорошо, а что-то не очень. Но ты не можешь с уверенностью сказать, что именно твой вклад в дело привел к такому исходу, — ни у кого нет возможности заглянуть в параллельную вселенную, где кто-то принял альтернативное управленческое решение.

Кто-то будет осуждать вас как руководителя, кто-то — хвалить. Вы будете всего лишь делать, что можете, и надеяться на лучшее. С этой точки зрения намного легче быть просто специалистом и выполнять конкретные задачи. Я знаю несколько людей, которые не выдерживают этой неопределенности, отказываются кем-либо руководить и живут счастливо. В какие-то ваши решения всем придется просто поверить, а дальше только время покажет, насколько вы были правы.

Один мой коллега сравнивает опыт руководства с катанием на сноуборде в тумане: ты ничего не видишь, ничего не понимаешь и все время вынужден «щупать склон». Для принятия верных решений нужно общаться с другими руководителями, идеально будет найти ментора — человека, который работает на аналогич-

ной с вами позиции, но поднялся немного выше вас по карьерной лестнице. Не стесняйтесь советоваться с вашим руководителем в сложных ситуациях. Полезно также читать книги и слушать лекции по управлению. Вы будете понимать, что все услышанное или прочитанное субъективно, и где-то на пересечении потоков информации сможете находить нечто полезное и подходящее вам. Добро пожаловать в дивный новый мир!

Важные навыки руководителя. Как подготовиться к новой роли



Важные навыки руководителя можно разделить на две большие категории:

- навыки, которые можно развить учебой или чтением нужной литературы;
- навыки, которые приобретаются с опытом.

Примеры первого типа навыков: умение выступать перед публикой, предсказывать сроки выполнения задач, проводить эффективные собеседования с определенными специалистами.

Первая категория относительно простая: осознавая, что вам не хватает знаний в определенной сфере, вы можете найти удобный для себя формат обучения. Например, пойти на тренинг по публичным выступлениям или эффективной коммуникации. **Здесь почти наверняка вы добьетесь значительного прогресса за относительно небольшое время** и потом будете оттачивать мастерство на «боевых» задачах.

Сложнее со второй категорией навыков: это способности, которые кому-то от природы даны в большей степени, а кому-то в меньшей, и их сложно развить быстро. Я говорю о следующих умениях:

- считывать эмоции и мотивы ваших сотрудников (эмпатия);
- слушать собеседника;
- налаживать контакт с людьми и разговаривать с ними на одном языке;
- видеть особенности человека и развивать его сильные стороны.

Раньше я немного стеснялась того, что считаю эти навыки важными. Мне казалось, что это мое субъективное отношение к роли руководителя — придавать такую важность этой стороне работы. Но подавляющее большинство руководителей, с которыми я говорила, отмечают эти навыки как самые сложные и полезные в работе.

Что делать, если вы от природы не очень эмпатичны и не умеете устанавливать контакт с людьми? К сожалению, легкого пути здесь нет. **Но если вы просто осознаете важность этих вещей, то, возможно, начнете хотя бы потихоньку двигаться в правильную сторону и со временем заметите прогресс.** Я надеюсь, что кто-то, прочитав вышесказанное, поверит в необходимость этих навыков и будет обращать внимание на их развитие уже на старте карьеры.

Если вы хотите стать руководителем или чувствуете, что скоро вас ждет повышение, полезно будет заранее понять, с чем

вам придется столкнуться. Самое эффективное здесь — присматриваться к тому, как работает ваш руководитель (если, конечно, позволяют обстоятельства). Вы можете наблюдать за ним и анализировать его управленческие решения. Попробуйте расспросить его, как выстраивается обычная рабочая неделя руководителя на аналогичной должности. Это поможет вам приступить к новой роли с открытыми глазами и быстрее побороть «детские травмы» молодого управленца или избежать их вовсе.

Вот какой диалог состоялся у меня с руководителем, который вырос в команде и на момент разговора управлял людьми всего четыре месяца:

— Для меня было неожиданностью, что я столько времени буду ходить на встречи и так мало времени у меня останется на разработку.

— Но вы же тесно общались с бывшим руководителем, вы сидели за соседними столами, почему ты не обращал внимания на то, чем он занят в течение дня?

— Мне кажется, я старался всего этого не замечать, просто жил в своей парадигме разработчика.

Вы и начальство

1

Вспотел — доложи начальству.
Прозрачная коммуникация
с начальством: сроки,
возможности, факапы

Основные причины
срыва планов:

- то одно
- то другое

Куп Анастасия
komikaki.ru

Давайте вспомним, чего от вас ждут: выполнения работы на высоком уровне, соблюдения сроков. Но мир не идеален. Сотрудники увольняются без видимых причин в самый неудобный момент, при работе над проектом появляются непредвиденные сложности, сроки выполнения задач растут, сильно отставая от первоначального плана. И в этой суете от вас ждут организации не просто рабочего процесса, а управляемого рабочего процесса. Вы должны не только обеспечить результат в заданное время, но и отчитываться в процессе о работе команды, как-то демонстрировать, что ситуация под контролем, и, что очень важно, вовремя сообщать о возможных рисках. Например, если на середине проекта вы начинаете понимать, что, возможно, срок увеличится раза в два или три, то пытаться, стиснув зубы, вписаться в дедлайн — не самая крутая стратегия. Крутая стратегия — объяснить, почему у вас могут сильно сместиться сроки, оценить вероятность этого и обсудить с руководством, что вы будете делать, если дела пойдут не по плану. Потому что если проект очень важный, вам в такой ситуации могут добавить ресурсов. Или поручить проработать план Б. Или уволить вас (грустная шутка). Умение предвидеть риски и вовремя о них сообщать — важный навык, бесценный для руководителя. В идеале вы, конечно, должны не только сообщать о рисках, но еще и как-то ими управлять, но это уже высший пилотаж.

Еще одна грустная истина: никому не хочется глубоко вникать в вашу работу. Для высокого начальства идеальный руководитель — человек, который создает минимум хлопот, решает важные для начальства (подчеркнем это мысленно) проекты, сам предупреждает о проблемах и в идеале сразу предлагает варианты решения этих проблем. Почему мы мысленно подчеркнули проекты и проблемы, важные для начальства? Да потому, что у вашей команды могут появиться собственные проблемы, которые начальству не интересны. Стоит заметить, что начальство может и хочет вам всячески помогать, но в здоровой рабочей

атмосфере у него не должно оставаться на это времени — есть важные вопросы более высокого уровня.

Проблема коммуникации людей «из разных миров» встает особенно сильно, когда ваш руководитель — менеджер, не фокусирующийся на вашей профессиональной области. Дима Романенко, совладелец образовательного ресурса «Мел», рассказывает о сложностях коммуникации в команде:

«В медиа первично мнение главного редактора, и главный редактор — это человек, который оперирует эмоциями. Это сильно непривычно для айтишника: нам кажется, что надо правильно построить диаграмму Ганта, зарелизить фиичи, подбить финансирование. И умение “продать” свою диаграмму Ганта редактору выходит на первый план для руководителя IT-команды. Вокруг этого всегда возникает масса конфликтов, которые все время приходится “чинить”».

Бывают ситуации, когда конфликт между желаниями руководства и работой вашей команды лежит в другой плоскости: начальство просто не до конца понимает, чего вам стоит то или иное решение.

Один из руководителей рассказал, что всей душой ненавидел предновогодние спецпроекты:

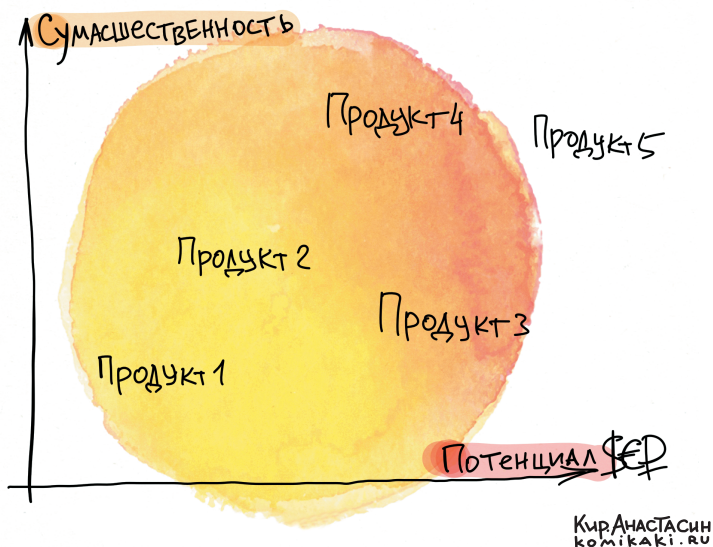
«В нашем сервисе была традиция делать какие-то интересные вещи для пользователей перед Новым годом. Проблема была в том, что моей команде на разработку и реализацию новогодней функциональности требовалось две-три недели, а дизайнерские макеты нам приносили ближе к концу декабря. Я каждый раз попадал в ситуацию, когда не мог отказаться от выполнения проекта, но я заведомо подписывал команду на работу в авральном режиме, мы перерабатывали и пропускали много ошибок в продакшен. Самое неприятное, что руководство потом приходило отчитывать нас за некачественно проделанную работу и в таких ситуациях я искренне не понимал, что делать».

Ваша задача как руководителя — уметь видеть эти проблемы, объяснять понятным языком их суть. Нужно учиться обосновывать их с точки зрения бизнеса («надо потратить несколько месяцев на рефакторинг кода, зато потом работа пойдет вдвое быстрее») и балансировать между решением ваших проблем и проблем бизнеса. **Почти всем руководителям будет полезно поработать над навыком, который называется «управление ожиданиями».**

В больших компаниях очень легко потеряться, если вы не задействованы в ключевых проектах. Если вам не повезло и приходится разгребать легаси, или поддерживать в рабочем состоянии сотню проектов или процессов без заметного прогресса (а это работа, да еще какая), или заниматься переделыванием системы без видимых изменений, у вас могут быть проблемы при защите результатов. Даже если вы на старте отвоевали право на эти работы или если руководство взвалило на вас эту ношу, ваша команда может померкнуть перед более «звездной», которая закончила какой-либо топовый проект. Учитесь рассказывать о своих достижениях с гордостью. Не стесняйтесь подчеркивать, как много вы и ваша команда сделали. Если вас с детства учили, что выделяться и хвалить себя нехорошо, пора над этим поработать. Ваша скромность, как бы это ни было печально, начнет приносить вред не только вам лично, но и подчиненным. Закройтесь благородным щитом «заботы о команде» и **научитесь наконец презентовать результаты своей работы.**

Итак, мы поговорили, почему важно уметь управлять ожиданиями и достойно освещать работу вашей команды. У этих умений руководителя есть одна общая идея: вам нужно учиться коммуницировать с окружающим миром. Нельзя тихо отсиживаться и выдавать гениальные решения в конце. Вы должны обсуждать проблемы бизнеса, предупреждать о возможных рисках, уметь защищать работу подчиненных, даже если она не очень сонаправлена с вектором движения компании в текущий момент. Учитесь разговаривать и слушать.

Учимся думать в терминах бизнеса



Стоп-стоп-стоп, какой еще бизнес? А что, если я руковожу группой дизайнеров? Мы же за красоту, за логику, за удобство пользовательского интерфейса. А вы мне про бизнес. Или я руковожу группой разработчиков: мы тут за технологии, за высоконагруженные системы, у нас машинное обучение, прости господи, а вы мне про бизнес!

Даже менеджеры продукта, которые, по идее, должны бороться за здравый смысл, могут работать в рамках своих установленных КРІ и совершенно не осознавать, как их личные метрики успеха влияют на финансовый успех целой компании.

Так вот, часто, особенно в крупных корпорациях, исполнители и их руководители сильно оторваны от части компании,

которая думает о деньгах. Разработчиков интересует код, дизайнеров — красота и удобство, и это всех совершенно устраивает. Но первый же человек в вашей иерархии, столкнувшийся с планированием бюджета или понявший, откуда у компании на самом деле деньги, будет смотреть на вас сверху вниз, как на блаженных идиотов. Потому что только блаженный идиот может потратить неделю на причесывание программного кода, не учитывая, что каждый день его творчества кем-то оплачивается.

Можно очень долго философствовать о том, что люди интеллектуального труда должны жить именно в такой парадигме, иначе они не смогут расслабиться и творить что-то по-настоящему потрясающее. Но мы сейчас не будем пускаться в эти дебаты. Я хочу сказать лишь одно: руководитель, который понимает денежную стоимость своих решений, становится очень крутым. Мы можем даже опустить вопрос о финансах — вы должны понимать, куда глобально движется компания, в которой вы работаете.

Полезно будет узнать, на чем компания зарабатывает сейчас или на что делает ставку в перспективе нескольких лет. Может, стоит поинтересоваться, какие смежные команды выполняют задачи, критически важные для бизнеса. В общем, если вы начнете хотя бы стараться думать о том же, о чем бессонными ночами думают ваши топ-менеджеры, вы почти наверняка научитесь делать несколько полезных вещей:

- сможете предлагать решения проблем бизнеса, о которых они не знали и которые вы в силу профессионализма в своей области увидели;
- сумеете лучше расставлять приоритеты при постановке задач подчиненным;
- лучше будете понимать и легче принимать ранее раздражавшие вас решения руководства.

В конце концов, вы сможете просто поддержать разговор на более высоком уровне, и, возможно, это будет первым шагом к вашему повышению.