

С о д е р ж а н и е

От авторов	7
------------------	---

РАЗДЕЛ I

БЫТЬ РУКОВОДИТЕЛЕМ И ПРОДОЛЖАТЬ РАЗВИВАТЬСЯ

Глава 1	
Начинающие руководители — обо что они спотыкаются	13
Глава 2	
Какие навыки нужны руководителю и как себя оценить	19
Глава 3	
Кажется, что роль руководителя мне не подходит. Что делать?	31
Глава 4	
Что такое эффективность руководителя	37
Глава 5	
Стили управления — как они меняются в разных обстоятельствах	43
Глава 6	
Рефлексия: процесс непрерывного улучшения	51
Глава 7	
Как уделять время развитию и замечать свой прогресс	57

РАЗДЕЛ II

КАК УПРАВЛЯТЬ ЛЮДЬМИ ЭФФЕКТИВНО И ПРЕДСКАЗУЕМО

Глава 8	
Ответственность руководителя — где ее границы?	65
Глава 9	
Как попасть в ожидания	71
Глава 10	
Как работать с целеполаганием	77
Глава 11	
Зачем работать с ценностями	81

Глава 12	
Основы проектного менеджмента	87
Глава 13	
Как не утонуть в незначительных делах	95
Глава 14	
Как определить, что команда работает хорошо	101
Глава 15	
Как внедрять изменения и управлять ими	107
Глава 16	
Как сворачивать работы, потерявшие актуальность	113

РАЗДЕЛ III

КАК КОРРЕКТИРОВАТЬ РАБОТУ КОМАНДЫ

Глава 17	
Как понять, что вам стоит делегировать	123
Глава 18	
Три способа передать ответственность и не разочароваться в результате	131
Глава 19	
Почему люди начинают работать хуже и как это изменить	139
Глава 20	
Как справиться с синдромом самозванца	147
Глава 21	
Как работать с перфекционистами	151
Глава 22	
Как корректировать поведение сотрудников	155
Глава 23	
Как прощаться с неподходящими людьми	161
Глава 24	
Как самому уберечься от деморализации	169

РАЗДЕЛ IV

КАК СТРОИТЬ И РАЗВИВАТЬ КОМАНДУ И ПРОЦЕССЫ

Глава 25	
Как не брать на себя управленческие долги	179
Глава 26	
Как подбирать людей в команду: работа с профилем	185
Глава 27	
Как эффективно провести собеседование	191
Глава 28	
Как работать с ревью и траекториями сотрудников	197
Глава 29	
Как построить грамотную систему вознаграждения	203
Глава 30	
«Сложный процент» в карьерной траектории	211
Глава 31	
Как вовлекать в работу людей, которые вам не подчиняются	217
Вместо заключения	225

Если вы хотя бы день работали в найме, то вам наверняка знакома фигура руководителя. Занятно, что, каким бы опытным и зрелым специалистом ни был человек, его уровень удовлетворенности работой, как и профессиональная самореализация в целом, сильно зависит от того, как выполняется функция управления.

Руководство — гораздо более широкая область, чем просто управление задачами: в ней многое завязано на вере в большую цель и способности передать этот импульс команде, на высокой личной ответственности и умении развивать ее у сотрудников, а также на обилии разного рода коммуникации.

Занимаясь образовательными программами для руководителей, мы работали с самыми разными бизнесами: с финтехом, ретейлом, производством и строительством, — и видели примеры того, как руководители не любят свою работу, смертельно от нее устали и буквально мешают работать другим.

Но мы видели и других руководителей — тех, кто из всех сил старается, чтобы люди работали с удовольствием, не топтались на месте и чувствовали прогресс. Наблюдая за собой и другими, мы решили собрать свои размышления об управлении в эту книгу.

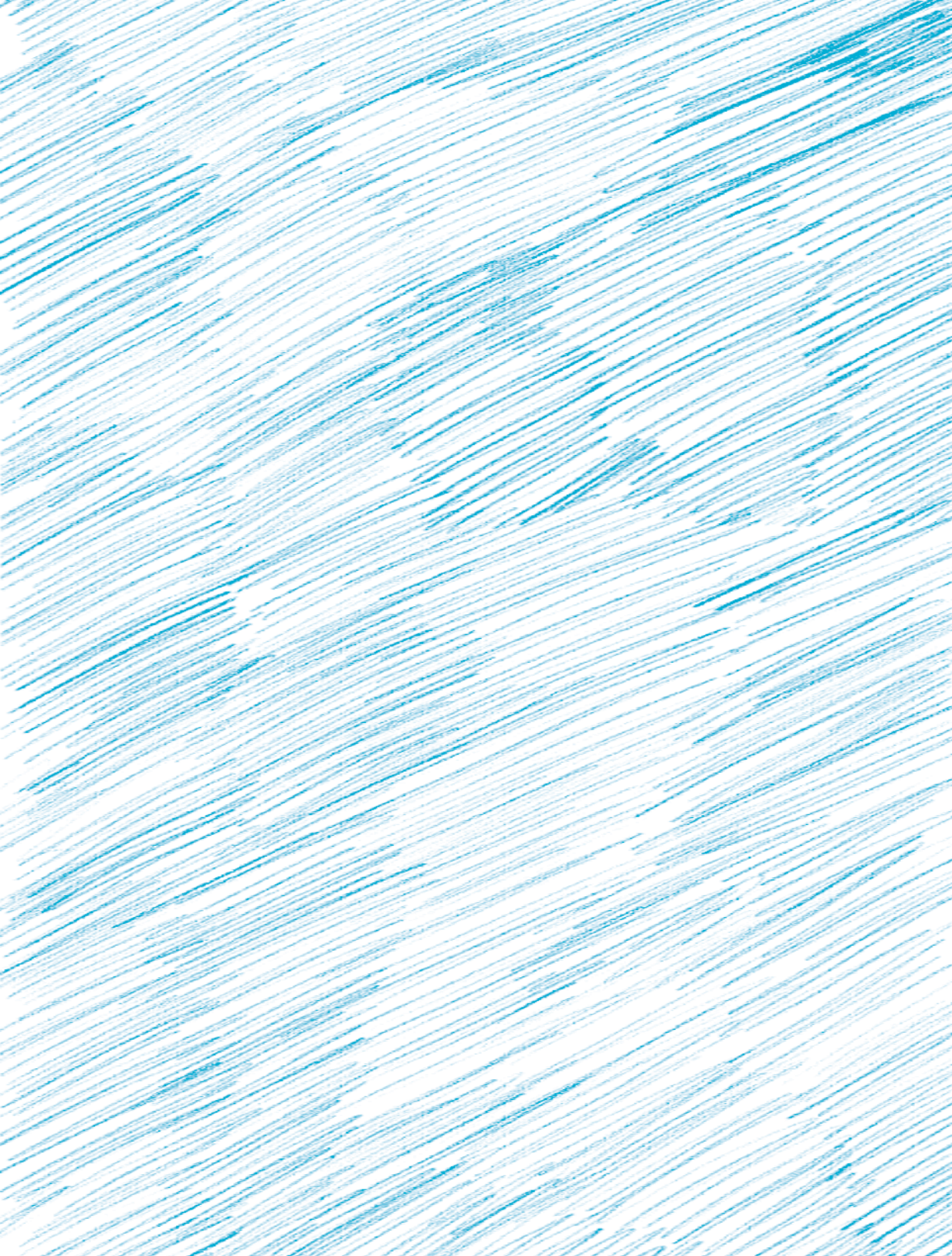
Ее цель не в том, чтобы после прочтения вы стали «лучшей версией себя», «более эффективным» или «успешным»; скорее — в том, чтобы вы лучше поняли про себя: какой вы руководитель, с какой командой вам комфортно работать, какие люди соразмерны вашим задачам и подходят вашим требованиям, какими способами можно строить процессы вокруг себя и на какие результаты рассчитывать в каждом случае.

Большую часть практик, о которых говорится дальше, мы собрали и проверили в деле, пока работали с ИТ-компанией «Рэдмэдробот». Благодаря клиентам мы убедились, что подходы, которые работают у нас, применимы для самых разных бизнесов, а главное — что инструменты управления можно совмещать, подбирать и дорабатывать под себя и свои задачи.

Наши профессиональные пути сложились бы совсем по-другому, если бы не основатели «Рэдмэдробот» Алексей Макин, Максим Волошин, Максим

Десятых, а также мудрый наставник Андрей Георгиевич Реус, у которых мы многому научились и которым искренне благодарны. Посвящаем эту книгу фаундерам «Робота», нашим замечательным коллегам и клиентам, с которыми нам повезло делать значимые проекты.

Мы верим, что высококлассный результат, профессиональный рост, развитие команды (и общества в целом) достигаются, когда вы день за днем понимаете, чего хотите получить, и вдохновенно выполняете свою работу.





БЫТЬ
РУКОВОДИТЕЛЕМ
И ПРОДОЛЖАТЬ
РАЗВИВАТЬСЯ



Начинающие руководители — обо что они спотыкаются

Становясь руководителем, мы опираемся на представления, которые во многом формируются под действием образов наших собственных начальников. Увы, не всем везет с открытым, уверенным и вдохновляющим лидером, и оттого наши ожидания от работы руководителя и его качеств оказываются искаженными.

Самые частые опасения, которые, по нашему опыту, возникают у молодых управленцев и заставляют их сомневаться, таковы: а стоит ли вообще выбирать этот путь — или лучше заняться чем-то более достойным и менее хлопотным?

Если эти сомнения близки вам или перспективным сотрудникам вашей команды, ниже приведены способы их разрешения.

Опасение 1.

Исполнители приносят больше пользы, а руководители могут только присваивать чужие заслуги.

В исполнительской роли можно сразу увидеть результаты собственного труда и гордиться ими. Специалист годами наработывает свою ценность, а начальник только ходит на «важные» встречи и раздает задачи. Нет ничего удивительного в том, что всего за пару лет без практики знания устареют, а опыт забудется. И если вдруг мне не понравится управлять и захочется вернуться, будет уже поздно.

Звучит резонно, но давайте посмотрим глубже: становясь руководителем, человек переориентируется с решения прикладной задачи на организацию цепочки работ. Часто для того, чтобы запустить желанный проект, нужно проработать смежные зоны, к которым у исполнителя нет доступа.

Например, чтобы собрать проектную команду, иногда приходится перестроить, а то и с нуля организовать процесс найма и адаптации, самому придумать профили кандидатов и критерии подбора, порядок найма и онбординга, проинструктировать рекрутеров и проконтролировать выполнение. Так руководитель начинает контролировать большее количество процессов, расширяет сферу своего влияния и получает результат большего масштаба.

Дальше: руководитель много взаимодействует со смежными подразделениями, руководством следующего уровня и рынком — и таким образом получает более широкое, контекстуальное понимание проекта, может лучше оценить его потенциал и риски. За это ему выдается больший кредит доверия, а значит, ему легче защитить свое решение.

И наконец, со временем он также нарабатывает управленческую экспертизу и инструменты, которые можно «пощупать»: это методики и технологии найма и увольнения, работы с мотивацией и развитием людей, делегирования и контроля результатов и т.д. Их можно развивать, комбинировать, передавать — аналогично знаниям и инструментам, с которыми имеют дело исполнители.

Опасение 2.

Руководитель как вечный козел отпущения.

Принимая ответственность за других, готовься либо получить за каждый промах, либо винить во всем подчиненных.

Работа специалиста предсказуема и безопасна. Я знаю, с какой скоростью могу работать и что у меня хорошо получается. Я отвечаю только за себя и, если задача мне не по плечу, могу подстраховаться — попросить помощь или передать работу другому, — а руководитель несет ответственность за каждую ошибку любого человека в команде.

Здоровое отношение к ошибкам: признать, что они часть работы. Они будут случаться, пока команда берется за новые задачи и люди набираются опыта, — это нормально. Важно научиться различать ошибки управления и ошибки содержания. Допустим, команда выпустила релиз с багами, но статистика тестирования показывает, что количество багов находится в пределах нормы. Ошибки ли это? Да, но ситуация штатная.

Зато если багов больше нормы, это не вина людей, а недостаток организации производства: вероятно, в процессе не хватает контроля качества, а значит, проблема наверняка возникнет снова. Задача руководителя — добавить недостающее звено, чтобы этого не допустить.

С ошибками легче иметь дело, если научиться правильно о них говорить, а когда случается неприятность, важно уметь сразу же признать свою оплошность, объяснить ситуацию и ее причину. Если в компании адекватное руководство, никто не станет добивать того, кто вышел и честно сознался. Дальше нужно предложить решение: как исправить дефект, чтобы спасти репутацию, и что поменяется в производственном процессе в перспективе.

С неадекватным руководством сложнее: лид уже сознался, а его могут снова и снова ругать и обвинять во всех грехах. Придется учиться отстаивать свои границы. Если это не получается, можно лишь смириться — вот только зачем? Если с людьми невозможно договориться, верное решение — найти место получше.

Опасение 3.

Руководитель должен быть самым компетентным в команде — или хотя бы создавать такой вид, иначе не будут уважать.

Руководитель обязан быть самым сильным экспертом — иначе как завоевать авторитет и вести людей за собой? Кто, если не сильный лид, все разрулит, когда другие пасуют? Незнайку никто не станет воспринимать всерьез.

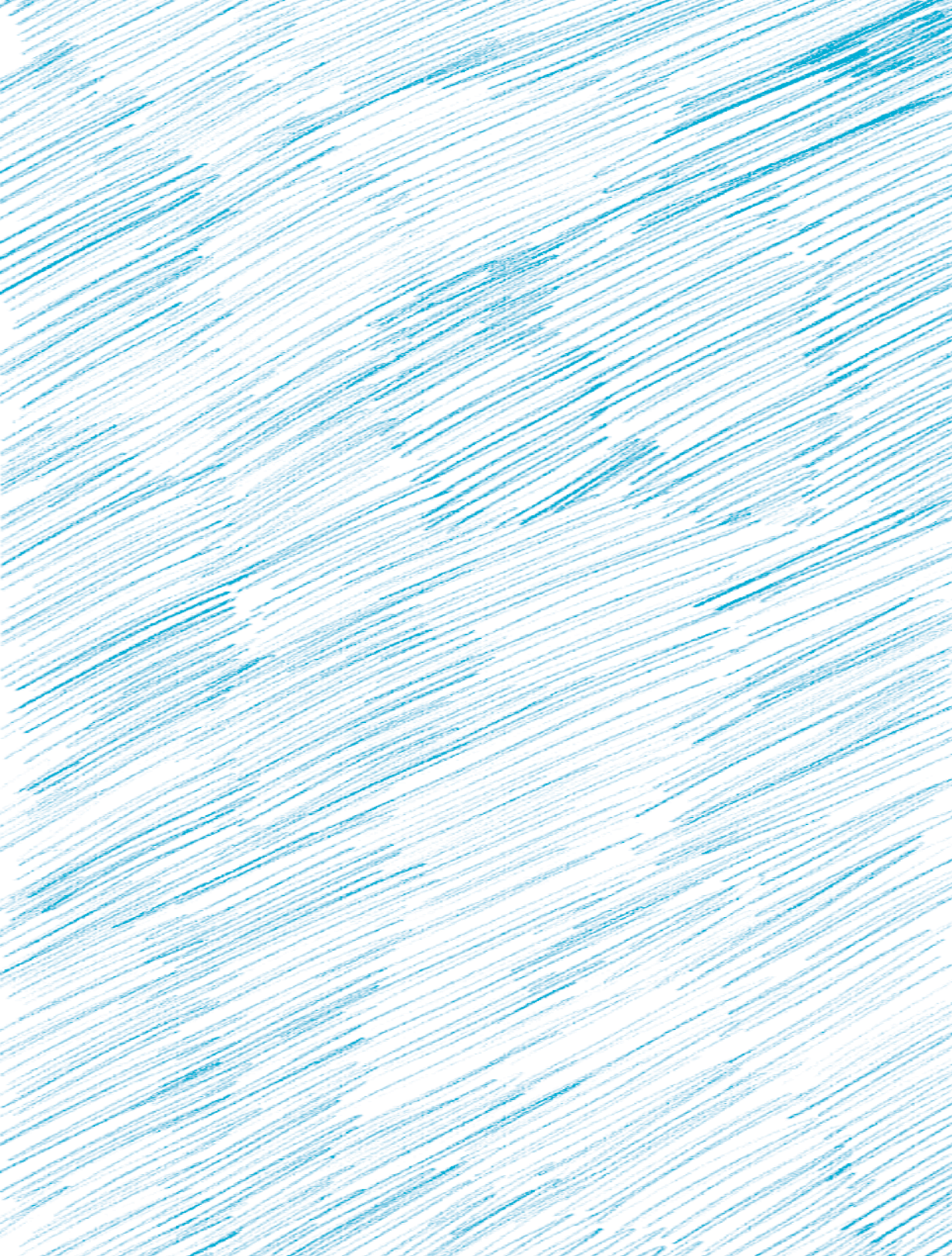
Часто молодые лиды боятся оказаться во главе сильной группы. Оно и понятно: опытные специалисты самостоятельны и своенравны, с ними

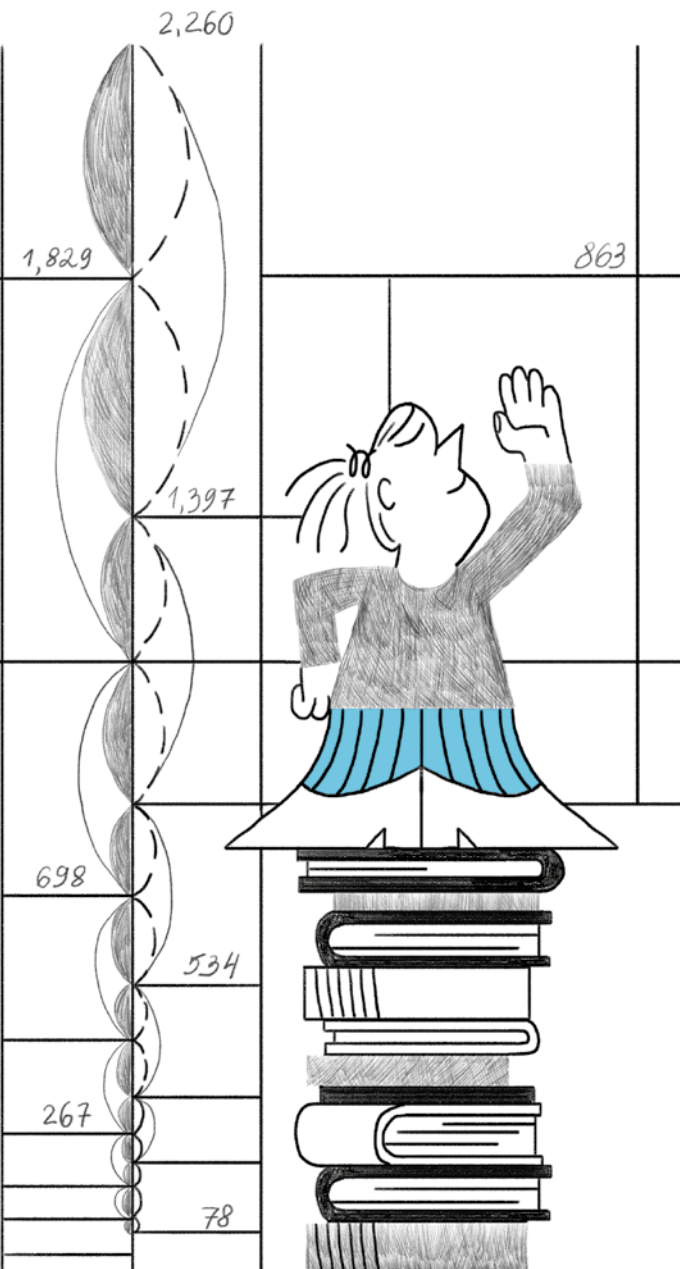
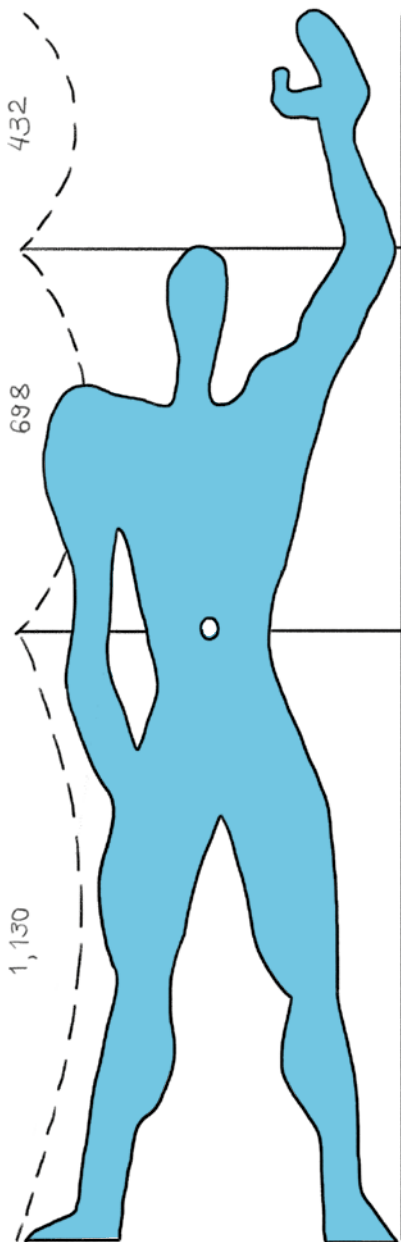
так просто не сладить. Начнешь им указывать — могут и послать. Некоторые выбирают безопасный план, работая только с сотрудниками, уступающими им по опыту, — и попадают в ловушку: за такими нужен глаз да глаз, приходится всему учить и согласовывать каждую мелочь. Хотели сохранить авторитет, а получили здоровый груз ответственности.

Выход один — **учиться гибким управленческим подходам**, например: не указывать, как работать, а стать фасилитатором, чтобы люди придумывали решения, используя коллективный опыт; или поставить цели и позволить сотрудникам самим договориться, как к ним добраться. Еще вариант: выбрать самого авторитетного специалиста в конкретном вопросе и положиться на его мнение. Можно составлять план работы на основе сигналов от команды — или делегировать планирование команде, а самому отвечать за точки контроля. Рабочих вариантов достаточно.

Будут ли люди слушать руководителя, который избегает давления? Зависит от корпоративной культуры: не будут, если в компании принято напоминать, кто тут главный; в остальных случаях достаточно договориться, что **у вас с сотрудниками разные функции и вы не соревнуетесь в компетентности**: команда отвечает за качественную разработку; лид организует слаженность работы, заботится о том, чтобы люди не перегорали и успевали развиваться; вы общаетесь на равных, а иерархия включается, только когда нужно принять окончательное решение.

Когда на уровне компании есть понимание, что значит быть руководителем, гораздо легче определиться, подходит ли вам эта роль. Об этом наша следующая глава.





Какие навыки нужны руководителю и как себя оценить

Как мы выяснили ранее, руководителю необязательно быть самым опытным специалистом команды: у него другой набор дел, а значит, и компетенции нужны иные.

Постепенно мы в компании дозрели до того, чтобы собрать матрицу компетенций для управляющих ролей. Так мы окончательно договорились и закрепили между собой, что лиду важнее уметь организовывать команду, делегировать ответственность и развивать людей, чем лучше всех в подразделении писать код или делать дизайн.

Это самый важный блок управленческих навыков — уметь налаживать рабочий процесс, ставить цели и получать нужный результат, при необходимости корректировать нежелательное поведение и управлять развитием сотрудников, поддерживать их моральный дух (см. Таблицу 1).

Дальше идут навыки саморегуляции: согласитесь, не слишком приятно иметь дело с человеком, который действует непредсказуемо и любит поскандалить. А если это ваш руководитель, то от его поведения зависит производительность целой группы людей (см. Таблицу 2).

Таблица 1

Компетенция/ Уровень	BASIC	GOOD	STRONG	EXPERT
	- Знает цели подразделения и продукта на квартал, год - Транспирирует цели команды, может объяснить их для каждой позиции	- Владеет основными инструментами управления целями и постановки задач (SMART, HADI и др.) - Учитывает полноту результатов для достижения цели. Понимает принципы достаточности и необходимости	- Может сформулировать цели для своего подразделения/своей части продукта и декомпозировать их - Может защитить цели и отработать возражения - Умеет создать нужное отношение к целям у команды, декомпозировать цели на задачи и расставить приоритеты	- Сосредоточен на долгосрочных целях - Связывает действия команды с целями организации
Расходы и ФОТ	- Понимает, на какие финансовые метрики ориентироваться при планировании изменений - При планировании учитывает разные источники информации (аналитика рынка, возможные риски и др.) - Поддерживает план в актуальном состоянии, регулярно его обновляет с учетом новых вводных	- При планировании учитывает прогнозы, риски, изменения, которые могут повлиять на работоспособность команды - С учетом изменений в финансовых показателях компании может оперативно изменить финансовый план подразделения - Умеет доносить свои решения в области финансов сотрудникам - В дополнение к финансовым способам мотивации может использовать нематериальные способы	- Эффективно управляет бюджетом и ФОТ подразделения - Планирует с учетом рисков, может пересматривать решения и управлять бюджетными буферами - Может частично делегировать задачи финансового планирования, подключая к ним ключевых членов своей команды	Может обучать сотрудников эффективному финансовому планированию и делегировать большую часть задач

Принципы менеджмента					
Организация работы команды	- Знает объем работы для себя и своей команды, понимает потенциал тех задач, которые могут возникнуть в ближайшее время - Понимает, кому какие задачи целесообразно ставить	- Грамотно распределяет роли и ответственность в команде - Дает возможность команде оценивать сроки выполнения работ и соотносить с ними - Выявляет сложности и нестыковки в командных процессах и предпринимает действия для их устранения	- Обеспечивает высокую эффективность команды без простоев и перерывов - Если необходимо, персонально работает с членами команды, корректирует их действия, подключается к решению сложных случаев	- Устраняет сложности и нестыковки в процессах, если команда не может справиться сама - Персонально работает с тактиками команды и с командой в целом, корректируя и настраивая взаимодействие и рабочие процессы - При планировании ресурсов учитывает риски увольнения и найма, отпуска, смежные активности и др.	
	- Умеет определять и проявлять границы своей зоны ответственности - Верно оценивает человеческие, временные, финансовые ресурсы своего подразделения, на базе чего распределяет задачи	- Владеет техниками постановки и приоритизации задач (SMART, матрица Эйзенхауэра и др.) - Четко ставит команде задачи и объясняет образ результата, осуществляет промежуточный и итоговый контроль результата - Контролирует сроки выполнения задач на основе оценки команды	- Умеет управлять сроками выполнения задач, поставленных внутри команды - Умеет создать правильное отношение сотрудника к задаче, вовлечь его в исполнение - Умеет работать с неопределенностью, декомпозировав потенциальный объем работ в понятный набор задач для команды	- Стремится делегировать как можно больше функций команде, создавая возможности для развития сотрудников - Создает систему контроля по ключевым показателям эффективности, с помощью которой может оперативно замечать сбои и корректировать работу отдельных сотрудников и целой команды - Ставит задачи с учетом возможных рисков под влиянием внутренних и внешних факторов	
Постановка задач и контроль					

Таблица 2

Компетенция/
Уровень

Компетенция/ Уровень	BASIC	GOOD	STRONG	EXPERT
Саморегуляция и рефлексия	- Организует свое время так, чтобы успевать отдыхать и восстанавливаться - Его состояние не влияет на принятие решений и не выплескивается на команду	- Принимает на себя ответственность за то, в каком физическом и эмоциональном состоянии находится - Если допускает ошибки, то умеет извлекать из них уроки	- Знает свои сильные и слабые стороны - Понимает свои эмоции и умеет ими управлять - Умеет управлять эмоциями команды, создавая здоровую, продуктивную рабочую среду	- В стрессовых ситуациях находит общий язык с сотрудниками - Помогает другим справиться с эмоциями и сохранять эффективность
Надежность и пунктуальность	- Работает самостоятельно, успешно справляется с задачами в рамках своего функционала - Попадает в оценки и сроки, заранее оповещает о проблемах	- Умеет управлять ожиданиями членов команды, стейкхолдеров продукта, бизнеса - Своевременно приходит за помощью, когда это необходимо, имеет план действий в случае отклонений - Берет на себя ответственность в случае успеха и неудачи/непопадания в сроки	- Действует самостоятельно при решении сложных или новых задач - Не нуждается в указаниях и инструкциях сверху - Берет на себя ответственность в случае успеха и неудачи команды/рабочей группы	- Самостоятельно определяет срок, за который цель может быть достигнута - Эффективно регулирует возможности и процессы достижения целей, может успевать раньше срока
Лидерство и управленческие подходы	- Может вовлечь команду в решение проблемы, организовать командную работу - Не вовлекается в противостояние с командой и подчиненными, умеет разрешать конфликты	- Понимает различия в тактиках авторитарного, демократичного, наставнического управления - Развивает коммуникативные навыки для работы с командой, всегда аргументирует свою позицию	- Демонстрирует лидерские качества, добивается принятия решения, даже если оно непопулярное - Имеет опыт работы с командой в разных управленческих подходах - Принимает ответственность за результат работы команды, умеет делегировать задачи и обязанности	- Умеет эффективно комбинировать стили управления - Помогает сотрудникам развивать лидерские качества - Помогает сотрудникам вырабатывать активную позицию к делу, достигать поставленных целей, поддерживает в профессиональном развитии

Саморегуляция

Перечисленные компетенции позволяют поддерживать работу команды на стабильном уровне. При этом важно помнить и о развитии.

Бизнесмен и консультант Стивен Р. Кови однажды предложил метафору о дровосеке, которому нужно спилить как можно больше деревьев¹. Перед ним стоит дилемма: можно время от времени останавливаться и затачивать свою единственную пилу, чтобы пилить быстро и аккуратно, — а можно решить, что точить слишком долго, но тогда из-за затупившейся пилы процесс будет еще сложнее и дольше.

Так же и с эффективностью команды: чтобы быть в курсе последних технологий и отвечать меняющимся запросам рынка, полезно выделять время на повышение квалификации. Лучше не пускать эти процессы на самотек, предлагая сотрудникам заниматься самообразованием, а самому управлять развитием команды, привязывая его к актуальным задачам (см. Таблицу 3).



**Полный список компетенций
смотрите здесь (QR-код).²**

Ниже приведем несколько способов оценить себя. Для получения объективной картины рекомендуем попробовать их все.

1. Самоанализ по матрице компетенций.

В нашем варианте для каждой компетенции даны описания четырех уровней мастерства — от базового до экспертного, каждому уровню соответствуют проверочные поведенческие индикаторы.

Не все блоки таблицы могут вам пригодиться, поэтому попробуйте адаптировать ее под свои задачи и специфику компании — или поищите в интернете открытые матрицы для своей сферы.

¹ Стивен Р. Кови. Семь навыков высокоэффективных людей: Мощные инструменты развития личности. — М.: Альпина Паблишер, 2012. 374 с.

² Функциональная карта подразделения // Miro. https://miro.com/app/board/o9J_lrZ5Dlc=.

Таблица 3

Компетенция/ Уровень		BASIC	GOOD	STRONG	EXPERT
Развитие экспертных и технологиче- ских компетенций	Отслеживание трендов	- Понимает, какие есть технологии в своей профессиональной сфере, следит за тенденциями - Интересуется тем, что происходит на рынке, в компаниях и продуктах	- Анализирует, что создает ценность для бизнеса - Умеет формировать отраслевую и технологическую экспертизу/карту своего рынка, следит за изменениями	- Ведет реестр гипотез и потенциальных рыночных преимуществ - Предлагает улучшения для своего подразделения/продукта - Приносит в компанию новые подходы и идеи, которые набирают популярность на рынке - Может провести анализ разрывов технического процесса компании и лучших практик рынка	- Самостоятельно изучает при- менимость новых технологий - Управляет их внедрением в подразделении/продукте/ компании
	Технологизация	Имеет начальный опыт внедрения улучшений производственного процесса	- Выбирает темы и направления развития технологий, актуальные для команды/продукта - Продвигает и поддерживает процесс технологизации	- Активно передает свои знания и опыт - Мотивирует других сотрудников участвовать в техно- логизации - Обеспечивает наличие в компании актуальных технологий, навыков и под- ходов по своей профес- сиональной области, управляет базой знаний, если есть	- Формирует стратегию раз- вития технологий команды на квартал/год - Наполняет бэклог целевыми задачами технологизации - Управляет процессом вне- дрения и развития технологий в подразделении/компании

2. Субъективное отношение к делам.

Распишите дела, которые у вас есть, для удобства объединив их в тематические блоки (например, как в матрице). В результате у вас должно получиться «дерево дел».

Напротив каждого блока, а лучше — каждого дела, поставьте реакцию, например смайлик: «супер», «нормально», «не знаю», «плохо», «страшно». Положительные реакции показывают, какая работа вам нравится, хорошо получается и отмечена преимущественной налаженностью процесса. Значит, для этих задач вам вполне достаточно знаний, опыта и квалификации.

Остальные задачи, скорее всего, даются вам с трудом, связаны со сложной коммуникацией, на них не хватает времени из-за низкого приоритета — возможно, потому, что вы не уверены в своих силах.

Это упражнение лучше проводить в спокойной обстановке, когда вы достаточно отдохнули, чтобы усталость или плохое настроение не исказили результат.

3. Самоанализ по модели Бродвелла.

Снова, глядя на «дерево дел», определите, какое из описаний лучше всего подходит каждой из задач.

Неосознанная некомпетентность. Вы плохо в этом разбираетесь, но не до конца осознаете насколько. Например, вы можете думать, будто это ненужная работа, которую вам навязали, напрасная трата вашего времени.

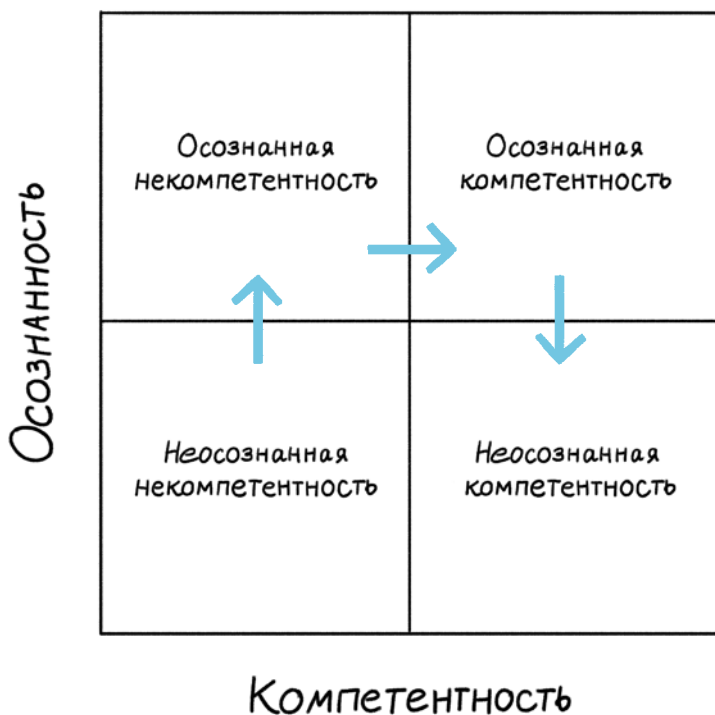
Когда мы сталкиваемся с новой областью, мы сначала даже не понимаем, что в нее входит и с чем придется познакомиться. Часто новички уверены, будто задача пустяковая, и, только начиная ее выполнять, видят, как слабо они подготовлены. Чтобы пройти эту стадию, нужно обратиться к основам, посоветоваться со знающим человеком.

Осознанная некомпетентность. На этой стадии уже виден разрыв между тем, что вы умеете, и тем, чему еще предстоит научиться; уже понятен масштаб работы и то, что вы пока еще в начале пути. Ошибки — обычное дело на этом этапе, без них не получится разобраться, что к чему.

Осознанная компетентность. У вас есть необходимые навыки для выполнения задачи, но задачи в этой области требуют концентрации внимания и не решаются достаточно быстро. С практикой приходит уверенность, но, если отвлекаться и действовать по интуиции, а не по технологии, повышается вероятность совершения ошибок.

Неосознанная компетентность. У вас уже достаточно опыта решения разных задач в этой области, особенно нестандартных. Навык доведен до автоматизма, так что вы справляетесь интуитивно, по привычке. На этой стадии уже пора самому учить других.

Вместе эти четыре стадии образуют так называемую модель развития компетенций Берча — Бродвелла, которой начиная с 1970-х пользуются наставники и тренеры в самых разных сферах.



4. Оценка рабочих процессов по шкале зрелости.

И еще раз обратитесь к «дереву дел» и каждую задачу или группу задач оцените по шкале от одного до пяти, чтобы увидеть, насколько последовательно, технологично и предсказуемо там ведется работа:

- **«Чистое поле»:** правил работы по этому направлению нет или они появляются ситуативно. Ключевыми знаниями обладаете только вы или другой ответственный сотрудник. С уходом человека компании придется восстанавливать технологию с нуля.
- **«По наитию»:** работа не всегда идет предсказуемо. Каждый сотрудник, вовлеченный в задачу, обычно сам определяет, как ему работать. Правила появляются в ответ на инциденты.
- **«Поиск баланса»:** процессы и правила в них определены, но иногда случаются сбои. Не всегда удастся спрогнозировать ситуацию и быстро решить проблему, если что-то идет не так.
- **«Полет нормальный»:** правила и регламенты определены, описаны и легко передаются между сотрудниками. В работе почти не бывает сбоев.
- **«Оптимизация»:** процесс налажен и работает предсказуемо, основное внимание уделяется его улучшению.

5. Внешняя оценка с помощью команды.

Саморефлексия — полезная штука, но, во-первых, часто мы бываем слишком строги к себе, а во-вторых, никто не отменял слепые зоны, которые заметнее со стороны. Чтобы анализ получился действительно объективным, полезно запросить отзывы у тех, с кем вы работаете.

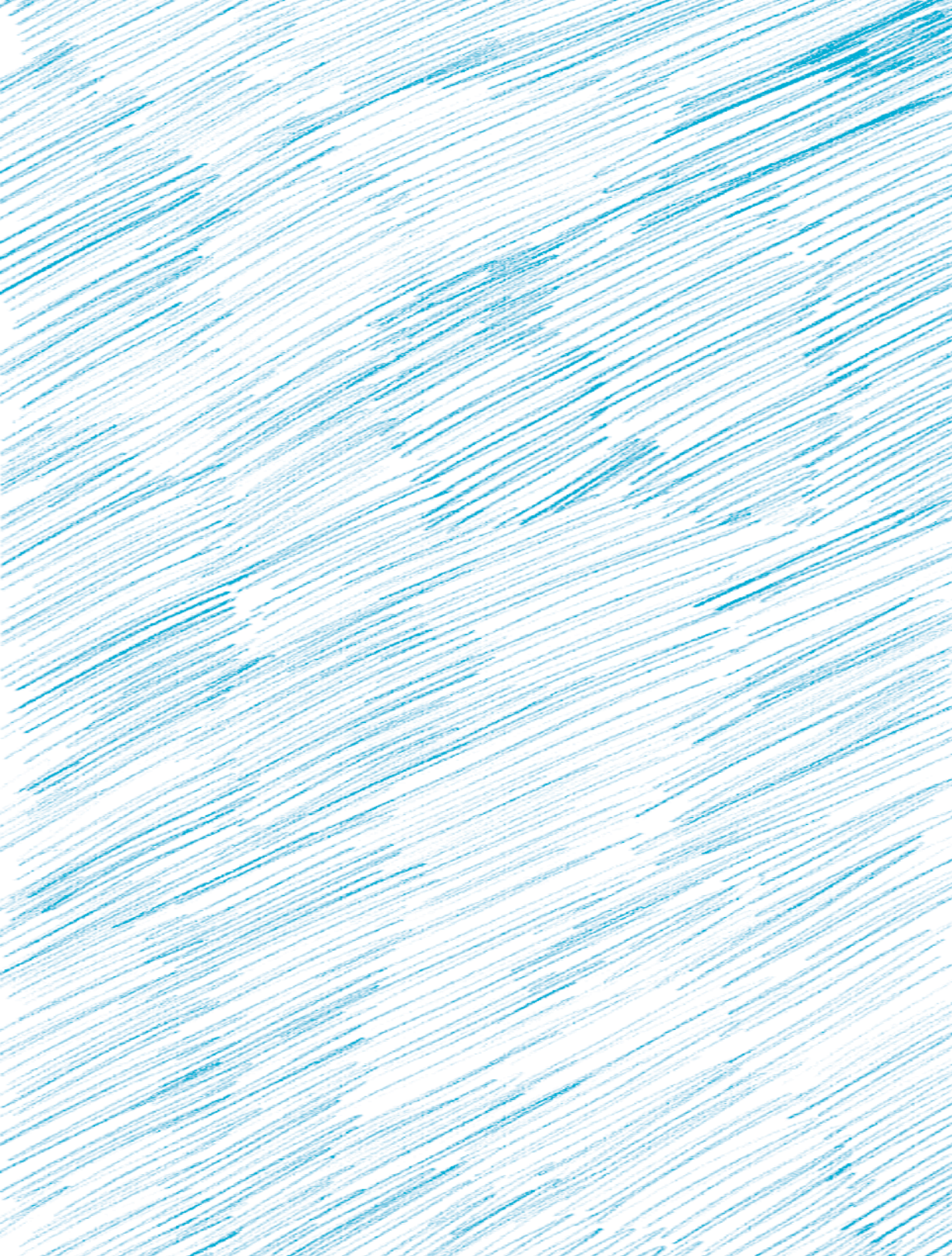
- **Попросите обратную связь от команды и руководства:** поговорите с людьми с глазу на глаз или дайте им заполнить анонимный опросник.
- **Попросите команду оценить процессы по пятибалльной шкале зрелости (способ 4).** Пусть люди оценивают не ваши способности, а организацию работы: какие трудности они испытывают и что им необходимо, чтобы улучшить результаты.
- **Используйте оценку по компетенциям:** предложите своему руководителю оценить вашу квалификацию по матрице (способ 1). Сравните свою и его оценки с желаемым уровнем, обсудите области, в которых есть расхождения.
- **Поработайте с ментором:** попросите независимого человека с опытом управления оценить вашу квалификацию. Он поможет составить план ближайшего развития и пройти по нему с меньшими трудностями.

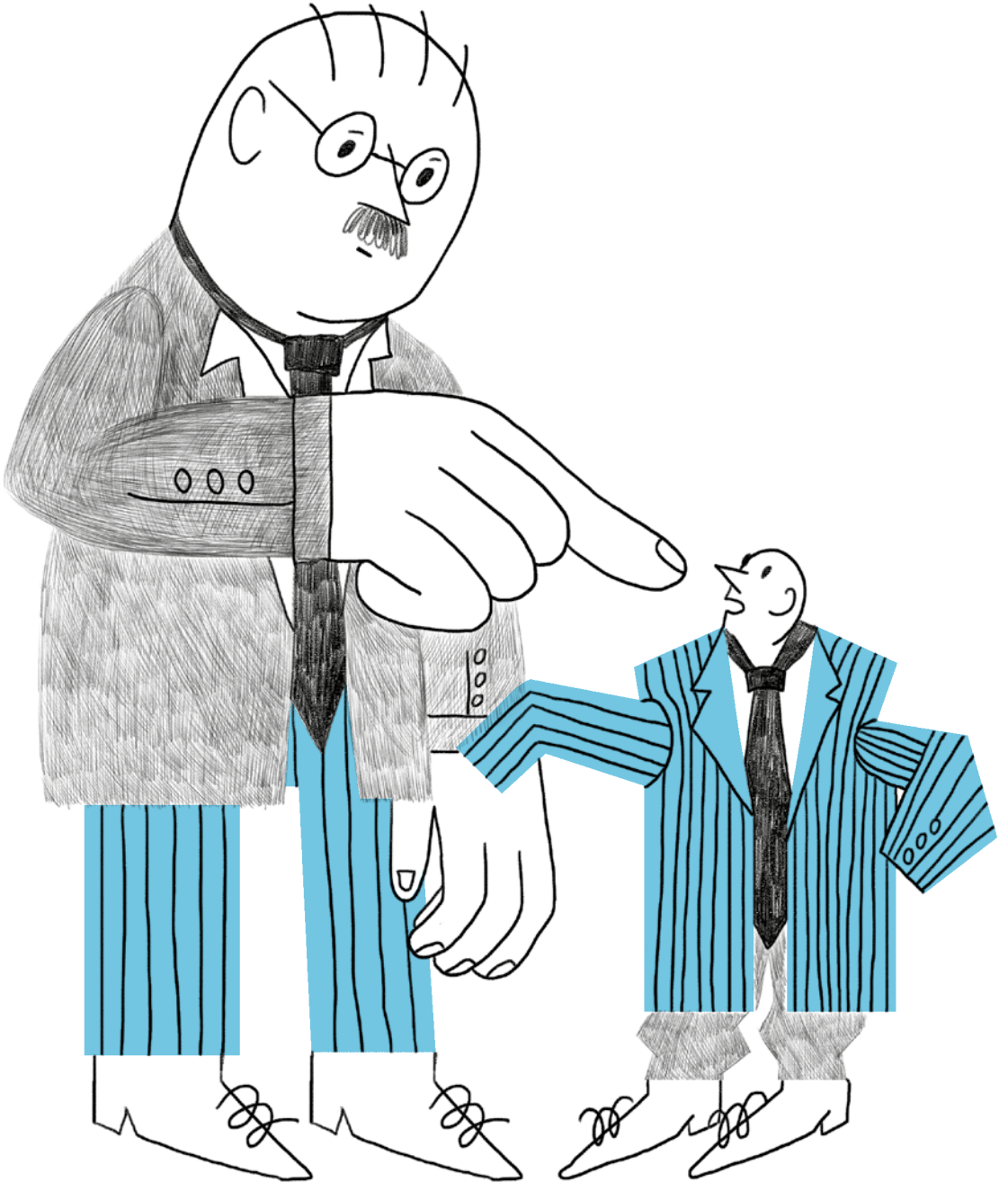
Проделав эти упражнения и получив обратную связь, выделите области, с которыми нужно поработать в первую очередь, — именно они, скорее всего, тормозят и вас, и команду.

Необязательно закрывать все зоны в одиночку — тем более те, которые пока не поддаются улучшению и раздражают сильнее всего. Оставьте себе направления, которые отвечают вашим карьерным амбициям и складываются особенно благополучно, а также задачи целеполагания и развития команды, — это принципиальные зоны ответственности руководителя, и если они вызывают трудности, то обратитесь за помощью к опытным коллегам-управленцам, чтобы научиться у них.

Остальные зоны оставьте под контролем, но постарайтесь подобрать для них перспективных сотрудников из команды. Можно организовать для них обучение или целенаправленно нанять специалистов с нужными навыками.

Если же большинство задач из «дерева дел» вам не нравятся и даются с трудом, подумайте, действительно ли вы хотите заниматься управлением. Возможно, вам лучше развивать одно из направлений подразделения, где больше индивидуальной, а не руководящей работы. Об этом — следующая глава.





Кажется, что роль руководителя мне не подходит. Что делать?

Не всегда человек становится руководителем по собственному желанию. Обычно на эту позицию выбирают тех, кто не пасует в новой ситуации и умеет в ней быстро разобратся и к кому приходят за советом и поддержкой коллеги, кто неравнодушен к результату и умеет договариваться.

Впрочем, бывает и так, что человека назначают руководителем за то, что он давно работает в компании и привержен руководству, хотя при этом необходимой базы, как в примере выше, у него нет или управление — совсем не то, чего на самом деле хочет человек. Просто в компании нет других возможностей расти и больше зарабатывать, и он соглашается на то, что есть.

Важно признать: не все люди хотят и могут руководить. Проверить свою мотивацию несложно: стоит спросить себя — а что я, собственно, хочу от этого получить?

Вы точно мыслите как руководитель, если стремитесь к чему-то из перечисленного:

- сильнее влиять на процессы в компании;
- не решать готовые задачи, а самостоятельно ставить цели, выбирать приоритеты, составлять план действий;
- собрать команду, ресурсы и компетентность которой многократно превысят ваши возможности.

Если же вам хочется не останавливаться в развитии, дольше оставаться востребованным и больше зарабатывать, можно прийти к этому и другим путем, тем более что их предостаточно.

Развитие публичной экспертизы, технологического и HR-бренда компании. В России большая конкуренция за квалифицированных специалистов, особенно в ИТ. И поскольку у них есть выбор, они хотят работать там, где принимаются лучшие решения на основе передовых технологий.

Чтобы в компанию охотнее шли сильные кандидаты, они должны иметь представление о ее экспертизе и достижениях, поэтому известным в профсообществе компаниям наем новых сотрудников обходится дешевле, чем тем, о проектах которых никто не знает.

Конечно, репутация появляется не на пустом месте — это результат целенаправленной работы. Какие есть задачи в этой области: выступления на крупных отраслевых конференциях и помощь в организации «домашних» мероприятий компании, технические статьи и комментарии для медиа, участие в проектах с открытым исходным кодом, которым могут воспользоваться другие специалисты.

Начать можно с проведения технологизации своей команды: организовать регулярные встречи, готовить для них разборы интересных инструментов, которые можно внедрить в рабочий проект, и постепенно выносить интересные разработки в публичное поле.

Исследование, разработка и внедрение новых технологий (R&D). Помните метафору о заточке пилы из второй главы? В авангарде ИТ находятся компании, которые регулярно точат ту самую пилу: первыми улавливают тренды, используют новые технологии в своих проектах и объясняют их устройство остальным участникам профсообщества.

За возможность у них учиться их ценят специалисты, такие компании справедливо получают отраслевые награды и внимание новых клиентов, а также дополнительный заработок за консультирование менее продвинутых бизнесов.

Вот какие направления работ здесь есть: трендвотчинг — просмотр источников и посещение конференций, сборка бэклога идей, апробация и внедрение их в рабочие проекты; анализ и предложения, что можно улучшить в проекте или в производственном процессе в целом; составление плана внедрения, пилотирование и доработка технологии.

Таблица 4. Фрагмент функциональной карты подразделения с указанием ответственных за развитие направлений

ФУНКЦИЯ	НАПРАВЛЕНИЕ	ОПИСАНИЕ	КТО ОТВЕЧАЕТ
Обучение	Технологизация (разбор и внедрение новых технологий)	Анализ новых технологий и трендов, внедрение их на проекты, развитие экспертизы команды, оптимизация процессов	
	Менторство	Описание блока с учетом специфики компании	Кирилл, Михаил
	Внешнее обучение (конференции, тренеры и др.)	Описание блока с учетом специфики компании	Кирилл
	Внутреннее обучение (школы, лекции, воркшопы)	Описание блока с учетом специфики компании	Каждый сотрудник
Развитие и новые услуги	R&D	Описание блока с учетом специфики компании	Кирилл
	Организация проектов развития	Описание блока с учетом специфики компании	
PR и маркетинг	Публикации в медиа, выступления на конференциях	Описание блока с учетом специфики компании	Кирилл, Ольга
	Публикации технологических решений в OpenSource	Описание блока с учетом специфики компании	

Менторинг и развитие коллег. Горизонтальный обмен знаниями повышает общую квалификацию и результативность команды. Сотрудники не совершают одинаковых ошибок, а методология работы не утрачивается, если кто-то покидает компанию.

Менторинг в формате наставничества коллег и адаптации новичков предполагает постановку задач и контроль результатов, то есть это облегченный