

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, факты.....	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 подчиненными77
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 штаны114
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

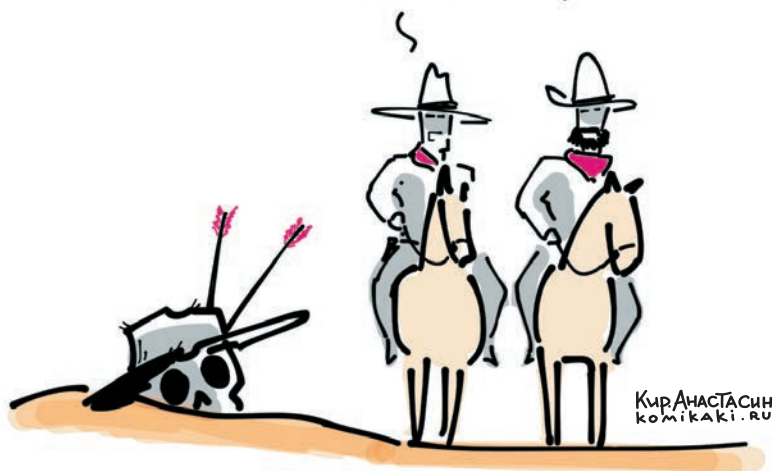
1. Что самое страшное в распределенной команде	203
2. Мысли о комплектации команды, не работающей в одном офисе	207
3. Каких сотрудников можно брать на удаленку	210
4. Подумайте о технологиях и способах общения	212
5. Что можно сделать, чтобы удаленная команда сработалась ...	214

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

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

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

НИКОГДА НЕ ЗАВИДОВАЛ
ПЕРВОПРОХОДЦАМ



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.

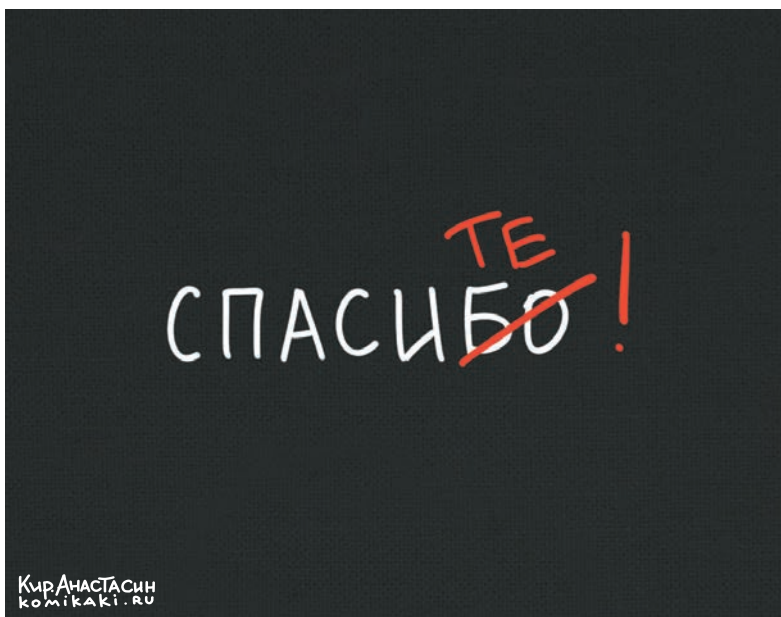
В этой книге я собрала рекомендации, которые были бы полезны мне самой на старте карьеры руководителя. Я надеюсь, она поможет молодым управленцам нащупать систему координат и привести мысли в порядок.

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



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 раздаст 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 проделывать 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 поступили 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 УСТАНОМ ПОТРЕЯСАТЬ 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.

Конец ознакомительного фрагмента.

Приобрести книгу можно

в интернет-магазине

«Электронный универс»

e-Univers.ru