

Марина Перескокова

# Мама, Я ТИМЛИД!



Практические советы  
ПО РУКОВОДСТВУ  
IT-КОМАНДОЙ

Марина Перескокова

Мама,  
**Я ТИМЛИД!**

Практические советы  
ПО РУКОВОДСТВУ  
IT-КОМАНДОЙ



альпина  
ПАБЛИШЕР

Москва  
2021

УДК 65.012.4

ББК 60.82

П27

Редактор А. Новресли

**Перескокова М.**

П27 Мама, я тимлид! Практические советы по руководству IT-командой / Марина Перескокова. — М. : Альпина Паблицер, 2021. — 228 с. : ил.

ISBN 978-5-9614-7244-8

Вы — крутой айтишник. Но можете ли вы стать хорошим руководителем? Ведь в новой роли придется решать совсем другие проблемы: увольнять и нанимать людей, правильно распределять задачи, мотивировать и давать обратную связь. Как побороть синдром самозванца и растить сотрудников умнее себя? Как организовать работу, чтобы начальство было довольным и сотрудники счастливыми?

В книге «Мама, я тимлид!» Марина Перескокова собрала рекомендации для молодых руководителей или тех, кто хочет им стать. Автор работала в «Яндексе» около 10 лет и сама прошла путь от рядового сотрудника до управленца. По словам Марины, этот путь был бы проще, если бы кто-то приложил инструкцию — поэтому и появилась эта книга: концентрация личного опыта, историй коллег из IT-индустрии и практичных идей из тематической литературы.

УДК 65.012.4

ББК 60.82

*Все права защищены. Никакая часть этой книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами, включая размещение в сети интернет и в корпоративных сетях, а также запись в память ЭВМ, для частного или публичного использования, без письменного разрешения владельца авторских прав. По вопросу организации доступа к электронной библиотеке издательства обращайтесь по адресу [mylib@alpina.ru](mailto:mylib@alpina.ru).*

© Марина Перескокова, 2021

© Иллюстрации Кирилл Анастасин, 2021

© ООО «Альпина Паблицер», 2021

ISBN 978-5-9614-7244-8

# 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 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

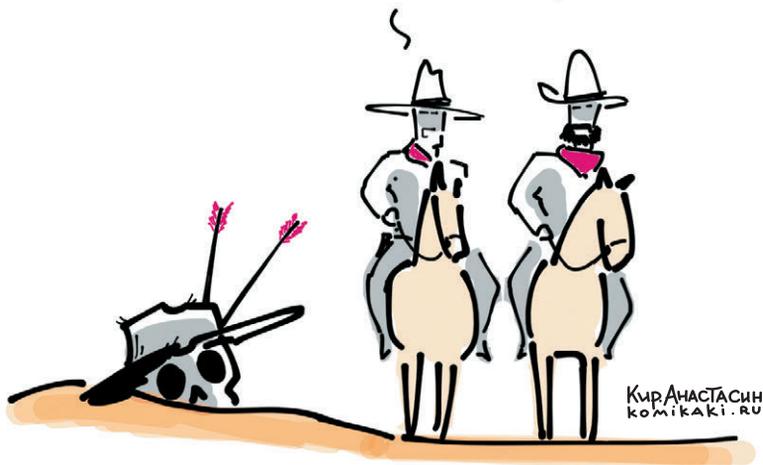
Чек-лист начинающего руководителя .....	217
---	-----

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

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



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.

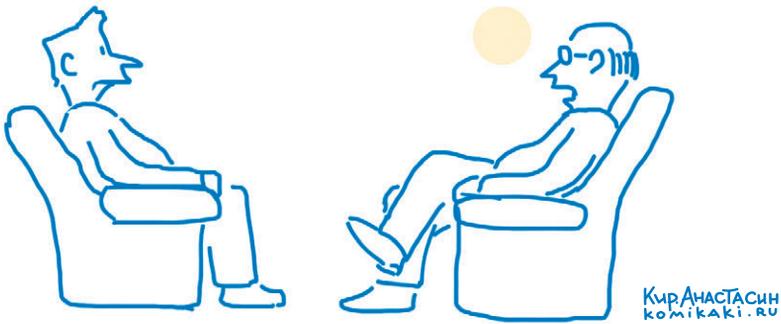
Екатерина Текунова, которая работала руководителем сервиса в компании Rambler, вспоминает свою самую постыдную ошибку в роли управленца:

*«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 УСТАЛИ ПОТРЕЯТЬ 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.

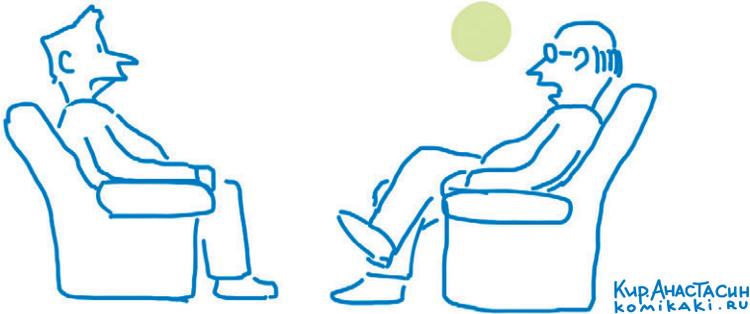
Вторая ситуация — печальные обстоятельства, с которыми просто приходится жить, и не очень понятно, как из нее выходить, кроме как сокращая проекты или снижая качество их реализации, либо надо требовать увеличить команду.

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

Кур 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 фишки, 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:

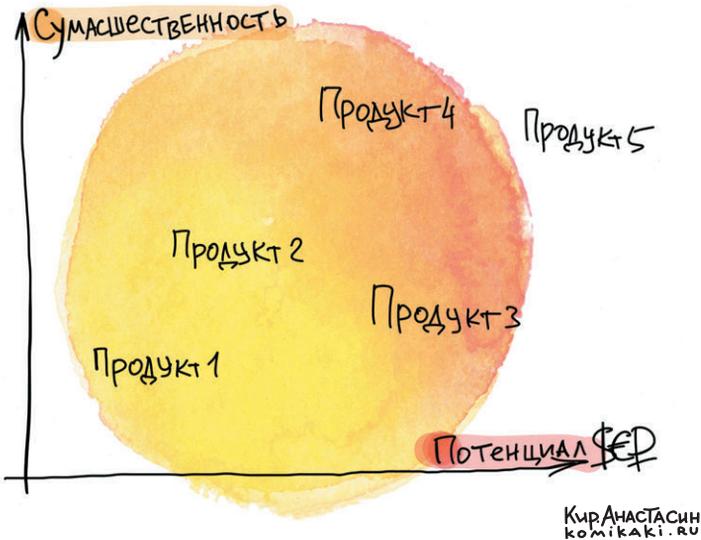
*«В нашем сервисе была традиция делать какие-то интересные вещи для пользователей перед Новым годом. Проблема была в том, что моей команде на разработку и реализацию новогодней функциональности требовалось две-три недели, а дизайнерские макеты нам приносили ближе к концу декабря. Я каждый раз попадал 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 легасы, 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 KPI 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:

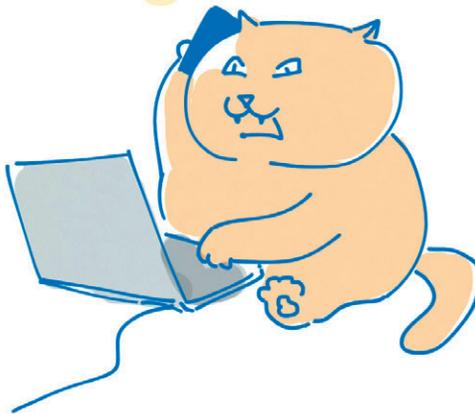
- сможете предлагать решения проблем бизнеса, о которых они не знали и которые вы в силу профессионализма в своей области увидели;
- сумеете лучше расставлять приоритеты при постановке задач подчиненным;
- лучше будете понимать и легче принимать ранее раздражавшие вас решения руководства.

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

## Проясни до конца

---

ТВОЕ ПОНИМАНИЕ  
РАЗДРАЖАЕТ МЕНЯ БОЛЬШЕ,  
ЧЕМ ПОЛНОЕ НЕПОНИМАНИЕ



Кир Анастасин  
komikaki.ru

В этой главе я дам самый полезный совет, который мне когда-либо давали по работе. Он очень простой, и от этого только сложнее начать ему следовать.

Совет заключается в том, что следует всегда прямо спрашивать у своего руководителя о любых непонятных для вас вещах. Причем нужно это делать до тех пор, пока вы точно не поймете, что он имеет в виду.

Я говорю не о тех случаях, когда вы не поняли что-то касающееся вашей рабочей области, — вы не должны использовать

руководителя как справочное пособие. Я имею в виду более общие жизненные вопросы, касающиеся вашей работы.

Приведу пример. Как-то я беседовала с коллегой, который уже несколько лет руководил группой. Вроде бы дела у него шли как надо, группа расширялась, проекты закрывались плюс-минус в срок, отзывы других сотрудников были хорошие. И тем не менее он никак не мог получить повышение. Я спросила, понимает ли он, в чем его проблема и какие шаги могут привести его к новой должности. Между нами состоялся примерно такой разговор:

*— Начальник говорит, что я хорошо работаю с подчиненными и заказчиками. Говорит, что теперь надо подтянуть процессы, и тогда я могу надеяться на повышение. Значит, надо работать над процессами.*

*— А что именно не так с процессами? Что вам нужно улучшить?*

*— На самом деле я не до конца понял, что конкретно у нас не так в процессах. Я вижу проблему в том, что очень много работаю, и, может быть, начальство видит, что без меня команда развалится. Еще мы иногда соглашаемся сделать проекты быстро, но часто на старте понимаем, что едва ли уложимся в заданный срок. А я еще год назад говорил руководителю, что хотел бы сменить сферу деятельности. С тех пор я передумал и хочу расти дальше в нынешней позиции, руководителю я об этом сказал. Но я все равно думаю, что он боится моего увольнения и не хочет в меня сильно вкладываться.*

Человек назвал три серьезные проблемы, которые видел сам. Самым печальным в этой ситуации было то, что, возможно, все три проблемы на самом деле несколько не волновали его руководителя. Многие руководители спокойно относятся к тому, что лидер «тащит» команду на себе. И к тому, что сроки едут, — воспринимают это как неизбежное зло в интеллектуальной работе. Третья проблема вообще была скорее догадкой. Кстати,

впоследствии выяснилось, что на самом деле руководство было недовольно количеством багов в приложении.

**Единственный правильный способ понять, что думает о вас и вашей работе руководство, — просто спросить.** Не бойтесь показаться глупым или неуверенным в себе. Наоборот, везде ценятся люди, которые могут и хотят четко понимать, чего именно от них ждут. Да, никто не любит, когда подчиненные перекалывают на них свои проблемы и, по сути, не выполняют свои прямые обязанности, — в идеале сотрудники должны снимать головную боль руководителя, а не добавлять ее. Но в таких вопросах речь не о том, что вы перекалываете проблемы на руководителя, ровно наоборот: вы хотите узнать, как устранить эти проблемы.

Не бойтесь получить ответ, который вам не понравится. У меня был момент, когда я сменила род деятельности в компании, — я перестала быть разработчиком и стала, по сути, работать менеджером продукта. Естественно, меня мучил вопрос, как я справляюсь с новой ролью, — как программист я работала хорошо и знала об этом, но что, если переход в новую сферу был ошибкой? Я поработала полгода, чтобы появились какие-то результаты, которые можно оценить, и пошла к своему руководителю, чтобы напрямую обсудить это. Мне было очень страшно начинать разговор, ведь я могла услышать, что, к сожалению, у меня не получается быть эффективной в новой роли и лучше бы я продолжала писать код. Но на самом деле лучше услышать такой ответ как можно раньше и думать, что с этим делать, чем продолжать плохо работать, оставаясь в неведении. В моем случае разговор прошел хорошо, и я со спокойным сердцем продолжила работу.

Чем яснее и реалистичнее вы понимаете, что происходит и как оценивают вашу работу, что думает о вас руководитель, тем проще вам строить карьеру. В любой сложной ситуации нужно просто подойти и спросить напрямую.

Напоследок привожу список вопросов, которые люди боялись задать прямо, но в итоге задали и не проиграли:

- Что мне нужно сделать, чтобы получить повышение?
- Как вы считаете, на каком этапе я сейчас нахожусь, есть ли у меня шансы получить повышение в ближайший год?
- Как я работаю на фоне других коллег? На их уровне или хуже?
- Я не собираюсь увольняться, но чувствую, что работа больше не радует, — было бы здорово через полгода-год попробовать что-то новое. Есть ли возможность это устроить?
- Я не до конца понимаю, почему у моей команды проблемы в построении рабочих процессов. Можем ли мы разобрать несколько конкретных примеров, где я потерпел неудачу?

# Вы и команда

1

Пара слов о культуре работы.  
Вы на стороне команды  
или бизнеса?

---



Кир Анастасия  
komikaki.ru

В предыдущем разделе мы пытались понять наше руководство. Теперь же мы будем размышлять о том, как вам работать с командой. А это разные вещи. Чтобы порадовать руководство, можно уменьшить затраты на работу вашей команды и, например, героически отказаться от премий в конце квартала. Вот это мы здорово придумали! Но очевидно, что такое решение едва ли обрадует команду. На этом простом примере мы видим естественный конфликт интересов вашего руководства и вашей команды. И в центре этого конфликта в свете софитов стоите вы.

Для многих руководителей такого рода конфликты — самая болезненная часть работы. Тяжело увольнять друга, который плохо выполняет работу. Сложно поручить кому-то из команды важную, но заведомо скучную работу, зная, что человеку будет неприятно ее выполнять. Нелегко, когда на вас сваливается неожиданный и очень важный проект с жесткими сроками, объяснить команде, что какое-то время придется работать по выходным.

Разные люди работают по-разному. Вы можете выбрать стратегию защиты начальства и работать с подчиненными по потогонной системе. Быть суровым лицом бизнеса, заставляющим трудяг спускаться в шахту. Наверняка такой подход в некоторых ситуациях очень эффективен.

Я не умею работать подобным образом. Все, что я пишу, это советы с позиции руководителя, который очень сильно хочет, чтобы члены его команды были счастливы на работе. Я пытаюсь играть на стороне команды в интересах бизнеса, как-то так.

Тот подход, когда вы стараетесь сделать сотрудников счастливыми, продиктован не только моралью, как может показаться. В этом есть конкретная измеримая польза. Творческие люди лучше работают, когда они счастливы. Этот вопрос с разных сторон изучается многими людьми. В частности, о влиянии счастья на образ мышления можно почитать у психолога Даниэля Канемана\*:

---

\* Канеман Д. Думай медленно... решай быстро. — М.: АСТ, 2013.

*«Ощущая напряжение, вы, вероятно, будете бдительны и склонны к подозрениям, вложите больше сил в свое занятие, будете чувствовать себя не так комфортно и делать меньше ошибок, но при этом вы будете меньше обычного использовать интуицию и творческие способности».*

Я же просто хочу сказать, что счастье команды в большой степени благотворно влияет на ее работу и выгодно компании. Поэтому непринципиально, что конкретно вами движет, честолюбие или страстное желание сделать карьеру, — в любом случае придется учиться заботиться о сотрудниках.

## Играем в долгую. Цена текучести кадров

С ПРОШЛОЙ РАБОТЫ Я ВЫНЕС  
ДВЕ ПОЛЕЗНЫЕ ВЕЩИ: ПРОЕКТОР  
И ДВЕРЬ



Кир Анастасин  
komikaki.ru

Бывают ситуации, когда вы заведомо находитесь в условиях неизбежной текучести кадров, — специфика работы такова, что вы нанимаете много сотрудников и даете им несложные задачи, понимая, что они, возможно, скоро уволятся. Такое, например, случается, когда процесс тестирования сильно автоматизирован и выполнять отдельные операции по проверке программы может практически любой человек.

Аналогичная ситуация встречается в геймдеве — индустрия сильно романтизирована, разработчики приходят делать «вели-

кие» игры, которые изменяют человечество. А на деле это тяжелый труд и для достижения даже средних результатов приходится работать по четырнадцать часов шесть дней в неделю. Владелец такой студии признался, что со временем принял это как данность и просто выстраивает работу так, чтобы уход любого сотрудника в любой момент наносил минимальный урон процессу.

Организация работы в такой команде — отдельное искусство, которым я не владею, поэтому я оставляю управление текучестью кадров за рамками этой книги.

Ниже мы будем говорить о командах, в которых каждый человек выполняет сложную работу, требующую определенной специализации, и эту работу не может выполнить «любой человек по инструкции».

Предлагаю задуматься о том, сколько стоит постоянно заменять специалистов в команде. Допустим, что-то в коллективе не складывается, люди часто недовольны и увольняются. Давайте прикинем, каким образом мы теряем рабочие человеко-часы при каждой замене.

Во-первых, увольняющийся сотрудник некоторое время перед уходом работает довольно плохо. То есть он, конечно, работает, но часто не очень внимательно, медленно, потому что занят поиском новой работы. Даже если человек старается, все равно при передаче его дел другим людям какая-то информация потеряется. Мысленно фиксируем убытки.

Еще нам нужно найти нового сотрудника. Мы тратим время рекрутеров (если они есть) или свое личное. Встречаемся с кучей кандидатов, проводим интервью, часто в процесс вовлекается команда — мысленно вычитаем время, потраченное на собеседования, из рабочих часов.

Допустим, сотрудник найден. Но он может попросить две недели или месяц на то, чтобы привести дела в порядок, прежде чем начать приносить вам пользу. Когда человек выходит на работу, первое время он замедляет работу команды — сам он не приносит никакой пользы, так как еще не вошел в курс дела,

а все вокруг тратят время на его обучение. И только через какое-то время (обычно довольно долгое) производительность команды возвращается к былому уровню.

Представляете, сколько времени и сил было потрачено! И лишь на то, чтобы удержать работоспособность команды на прежнем уровне, — мы даже не говорим о росте.

**Итак, текучесть кадров — это очень дорогая штука.** Если вам интересно глубже изучить этот вопрос, очень подробно, с цифрами и фактами, почитайте книгу Тома Демарко и Тимоти Листера «Человеческий фактор».\*

*«Стоимость текучести кадров составляет около 20% всех затрат на содержание персонала. Но это лишь видимая часть стоимости. Существуют еще и страшные невидимые затраты, которые могут быть гораздо выше».*

Давайте строить такие отношения в команде, которые позволят людям работать у вас долго и счастливо.

---

\* Демарко Т., Листер Т. Человеческий фактор: Успешные проекты и команды. — СПб.: Символ-Плюс, 2011.

## Стиль управления: подстраиваемся под людей

---



Большим открытием для меня был тот факт, что все люди очень разные. Я часто рефлексировала по поводу того, как должен себя вести руководитель. Можно ли дружить с подчиненными? Нужно ли быть страшным и опасным? Можно и нужно ли ругать сотрудников, дико вращая глазами? Насчет своего личного пове-

дения вроде все более или менее ясно — надо просто стараться быть искренним, как бы это в вашем случае ни проявлялось. Об этом очень хорошо написал Стивен Кови в книге «7 навыков высокоэффективных людей»\*. Но оказалось, что нужно еще подстраиваться под личные особенности людей или команды в целом. Как бы вы себя ни вели, бывают моменты, когда надо переступить через себя и поступить определенным образом. Я, например, не люблю ругать людей и в целом адепт исключительно позитивной мотивации. Но у меня были подчиненные, которые работали в команде много лет, и при этом единственная мотивация, которая эффективно работала, — это получение «втыка» от руководства. Со временем для работы с некоторыми сотрудниками мне пришлось освоить манеру общения, которую я называю «режим прапорщика», — стать чуточку жестче и выражать чуть меньше человечности, чем я привыкла. Хотя для меня такое поведение было совсем не органично.

Сильно менять поведение приходится руководителям, которые выросли в команде. Вам придется в большой степени пересмотреть формат отношений с подчиненными, которые недавно были вашими коллегами или даже друзьями. Один из руководителей, с которыми я обсуждала этот вопрос, сказал, что совсем перестал шутить, беседуя с командой, потому что не понимает, насколько это соответствует его новой роли. Выбор вашей модели поведения в числе прочего зависит от коллектива. Бывают люди, которые прекрасно работают с начальником-приятелем, а другим нужен руководитель-прапорщик.

Александр Зинчук, руководитель студии разработки Anyway Labs, говорит, что это одна из самых сложных задач в работе с людьми — правильно построить отношения:

*«Когда я вижу хорошего человека, я начинаю предлагать ему работать в моей студии. Я понимаю, что студия малоизвестная,*

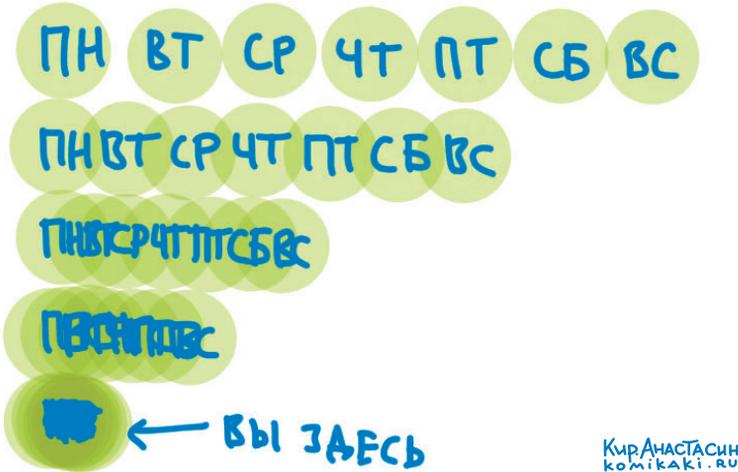
---

\* Кови С. 7 навыков высокоэффективных людей. — М.: Альпина Паблшер, 2020.

*и поэтому наше преимущество — это отсутствие корпоративных правил. Я начинаю говорить, что у нас в студии все демократично, веселый дружный коллектив, мы все разработчики. И потом мне же нужно как-то аккуратно обозначить иерархию, показать, что я все же начальник, и с этим возникают проблемы».*

Будьте готовы к тому, что очевидно хорошие для вас практики рабочего взаимодействия могут в некоторых ситуациях быть никуда не годными. Вам предстоит найти какой-то свой стиль и выработать свод правил по общению с командой. Задача сложная, но выполнимая. Мне лично в свое время помогли несколько книг по психологии, о которых я расскажу в конце.

## «Не осьминожка». Учимся делегировать



Ладно, выше была лирика, а теперь поговорим о прикладных вещах. Раньше, когда вы были специалистом, вы знали только свои задачи и на вас давили только ваши дедлайны. Теперь вы знаете о задачах всей команды, дедлайны нависают с нескольких проектов, и еще при всем при этом надо заниматься взаимодействием людей в коллективе. Довольно быстро вы начнете ходить к другим занятым людям с вопросом «расскажи, как ты все успеваешь». Проблему можно (и нужно) исправить разного рода методами тайм-менеджмента. Например, прочитать книгу Максима Дорофеева «Джедайские техники»\*. Вы действительно научитесь более эффективно расходовать свое

\* Дорофеев М. Джедайские техники. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2020.

время, не отвлекаться на ерунду и успевать больше. Но как бы вы ни планировали свои задачи в течение рабочего дня, время конечно. Поэтому вы никогда и ни за что не сможете сделать все за всех. **Так что ключ к управлению вашим временем — это грамотное делегирование.**

В целом правильное делегирование задач — это одна из самых частых сложностей, с которыми сталкиваются начинающие управленцы. Мало кто от природы обладает навыком распределять задачи, но этот навык очень важный и его можно довольно быстро приобрести.

Методы делегирования прекрасно описаны в уже упоминавшейся книге «7 навыков высокоэффективных людей». Существует много хороших методологий, помогающих справиться с распределением задач (например, методология SMART). Но навык делегирования настолько важен, что стоит поговорить о нем хотя бы немного.

Мне больше нравится подходить к теме делегирования не в формате хороших советов, а от обратного, разбирая неудачные кейсы.

**Почему у многих не получается делегировать задачи?** С точки зрения руководителя, бывают две ключевые отговорки:

- Я вот передам задачу, а он мне столько вопросов задаст, что проще сделать самому.
- Что ни поручи — все равно сделают хуже, чем я!

Давайте эти два случая разберем подробно.

**Что изначально не так, если вы поручили сотруднику задачу, а он заваливает вас уточняющими вопросами?** Во-первых, надо убедиться, что задача ему по силам и что вы четко оговорили **сроки и критерии выполнения**. Если человек недостаточно компетентен для выполнения поручения, естественно, он будет заваливать вас вопросами. В этом случае можно попробовать найти более компетентного сотрудника и передать дела ему. Еще возможен случай, когда человек быстрообучаемый и через

две-три задачи набьет руку. В этом случае надо прикинуть, как вы будете работать в будущем. Если задача ну совсем экзотическая, то, возможно, не стоит тратить время на обучение и быстрее все сделать самому. Но если задача типовая и сотрудник с вами надолго, точно стоит один раз потратить время на обучение, чтобы впоследствии передача работы прошла успешнее.

**Во-вторых, вы могли плохо объяснить детали задачи.**

Понятно, что если вы поручили задачу эксперту, он, скорее всего, сам справится. А вот средних и младших сотрудников плохо поставленная задача может выбить из колеи. Человек не может понять, какие условия более важны, а какие менее, и боится упустить важное. Обратите внимание на то, насколько подробно и точно вы описываете поручения. Четко обозначьте сроки, разбейте задачу на части, если она слишком большая, определите понятные для вас и для сотрудника критерии выполнения.

**Бывают случаи, когда оба условия выполнены, задача понятна и сотрудник точно умеет делать порученное, но почему-то все равно возвращается с вопросами.** Это означает, что человек по какой-то причине боится брать на себя ответственность. Причины могут быть разные. Например, он банально не уверен в себе. Ему кажется, что он не может сам принимать верные решения и все, что он сделает самостоятельно, будет так себе. Такое бывает у начинающих. В этом случае надо в какой-то момент вежливо перестать отвечать на вопросы и сказать: «Решай сам, ты все умеешь». Со временем человек привыкнет и страх новичка пройдет. Это позитивная причина для лишних вопросов.

Бывают грустные ситуации, когда человек намеренно саботирует задачу, хотя мог бы ее выполнить. Возможно, руководитель, иногда даже не отдавая себе в этом отчета, излишне придирается к результату. Человек может выполнить задачу по установленным правилам, и потом все равно его работа будет раскритикована. Мол, все сделано черт знает как и вообще ты профнепригоден. Подумайте, бывает ли с вами такое.

При оценке завершенной задачи важно скрупулезно рассмотреть выполнение заранее оговоренных критериев успеха, а потом уже мягче обсуждать недостатки, о которых вы забыли предупредить вначале. Помните, что вы тоже когда-то учились и не все выходило идеально. Иногда стоит умерить пыл и разрешить людям немного ошибиться. Человеку будет проще обсуждать недочеты работы, если он выйдет из режима защиты. Пусть ваш диалог проходит в формате: «Ты сделал задачу точно так, как мы оговаривали, это классно, давай теперь пройдемся по недочетам, чтобы учесть их на будущее».

**Также возможно, что сотрудник просто не хочет брать на себя дополнительную работу, потому что не понимает, какие ему от этого будут выгоды.** Вы делегировали человеку новую сложную задачу, выполнение которой требует значительных усилий, но не пообещали за это ничего. Зачем человеку брать на себя новую ответственность, если он может выполнять привычные задачи и в целом жить припеваючи? В этом случае надо подумать о мотивации сотрудников. Она, естественно, может быть основана на страхе: «Если не сделаешь — уволю!» Но мне больше импонирует позитивная мотивация, метод пряника: какие выгоды сотруднику может принести новая ответственность? Возможно, за сложные проекты следует выдавать, как это ни банально, денежную премию. Или, может быть, это шаг к повышению зарплаты и получению более высокой должности. Не исключено, что человек хочет чему-то научиться и достичь определенных высот в карьере, — в этом случае надо ему объяснить, как новая ответственность приведет его к желаемой цели.

**Перейдем ко второму препятствию делегированию — ситуации, когда вы думаете, что все сделаете лучше всех и незачем поручать задачи кому-то еще.** Причины могут быть те же, что и в ситуации выше: вы неправильно выбрали исполнителя или плохо объяснили задачу и условия ее успешного выполнения. В этом случае все понятно. Но вполне может быть, что вы действительно лучше всех в вашей команде выполняете подобные задачи.

И в мозгу свербит: зачем мне передавать дело кому-то, кто все сделает неидеально? Здесь надо поработать над собой и научиться жить в неидеальном, но зато производительном мире. Вам надо принять то, что силами команды вы сможете сделать гораздо больше, пусть выполнение задач будет и не столь совершенным, как вы привыкли. В современном мире перфекционизм оправдан только в некоторых специфических областях, большую часть бизнес-задач можно и нужно выполнять «достаточно хорошо» и не стремиться к идеалу.

Еще одна мысль, касающаяся делегирования: несмотря на то, что вы поручаете дело другому человеку, это не всегда означает полную изоляцию сотрудника в его работе. Можно и нужно, особенно в первое время или при выполнении длительных сложных задач, контролировать работу и проверять, в правильном ли направлении она движется. Но не надо перегибать палку и контролировать каждое действие, это тоже крайность. Разбейте работу на какие-то логические куски и сверяйте время их выполнения — так вам будет намного проще контролировать процесс и находить ошибки на ранних этапах работ.

## Передача ответственности и право на ошибку

---

СОВЕРШАЯ  
САМУЮ БОЛЬШУЮ ОШИБКУ  
В ВАШЕЙ ЖИЗНИ,  
ПРИНИМАЙТЕ РЕШЕНИЕ  
САМОСТОЯТЕЛЬНО



Кир Анастасин  
komikaki.ru

Если мы разобрались с делегированием и его методами, то, в принципе, полдела сделано — вы не тонете в задачах, ваши сотрудники работают стабильно, задачи выполняются качественно и в срок. Поговорим о более тонких материях — о том, как себя при этом чувствуют участники процесса.

На мой взгляд, есть едва уловимая разница между понятиями «передать задачу» и «передать ответственность». Делегирование учит нас, как передавать задачи. Но хотя задачу выполняете не вы,

ответственность за нее все равно может почти целиком лежать на вас. Причем как за провал, так и за успех. Иными словами, если проект «взлетел», кому-то полагаются лавры, и в случае простого делегирования вы можете присвоить все заслуги (подумайте, как при этом будут чувствовать себя исполнители). Если мы нацелены на выращивание в команде руководителей или просто хороших специалистов, надо учиться вместе с делегированием перекладывать и ответственность за результат. Ведь мы хотим, чтобы людям нравилось выполнять сложные задачи и решать проблемы самостоятельно, потому что в случае успеха они смогут удостоиться благодарности или награды за проделанную работу. Какие условия важно соблюдать:

- Человек должен быть вправе сам, без вашего участия, принимать важные решения при выполнении задачи.
- Вы публично оговариваете ответственность человека за работу.
- Вы уважаете его право принимать решения и понимаете, что не все может быть по-вашему, если при этом результат соответствует базовым критериям.
- Вы публично признаете вклад работника в решение задачи.
- Вы признаете его право на ошибку.

Чтобы человек чувствовал, что внес личный вклад в задачу, и испытывал гордость за проделанную работу, нужно с ним разговаривать «по-взрослому». Это означает, что **вы доверяете его решениям и все спорные моменты он должен разрешить сам**. Если вы работаете в крупной компании или у вас есть заказчики, которые привыкли, что решения принимаете вы, **важно публично назначить ответственного за выполнение задачи**. Вы должны объявить, что сотрудник занимается этой задачей, вы разрешили ему принимать решения и он не должен каждый раз ждать вашего личного одобрения при решении спорных моментов. Если такой публичной передачи дел не случится, человек рискует оказаться

в ситуации, когда его просто не будут воспринимать всерьез при рабочих взаимодействиях («Да кто ты такой, мы будем слушать твоего руководителя»).

**Очень важно не подрывать авторитет вашего сотрудника.** Если вы узнали о неправильном решении, не надо валить всю вину исключительно на подчиненного («Да он опять начудил, конечно, я бы делал по-другому, дорогие коллеги!»). Не самоустраивайтесь. Понятно, что, если человек допустил очевидную ошибку, не надо делать вид, что вас все устраивает. В случае неудачи говорите: «Да, это решение действительно выглядит не лучшим, мы с коллегами обсудим, как можно исправить ситуацию». Важно на людях несмотря ни на что поддерживать подчиненного, а всю критику оставить для личных встреч с ним. Как бы ни складывалось ваше личное взаимодействие, старайтесь для всех выступать единым фронтом и демонстрировать доверие к решениям сотрудника, которому вы поручили дело.

**Нужно принять тот факт, что не все будет по-вашему.** То есть вы, разумеется, все еще главный, но к успеху можно прийти многими путями и путь другого человека может отличаться от вашего. Не зацикливайтесь на незначительных деталях; даже если видите небольшие ошибки, закрывайте на них глаза. Конечно, при условии, что в целом работа идет в нужном направлении. Не дергайте людей по мелочам, не оптимизируйте их работу до умопомрачения. Деятельность творческих людей вообще слабо поддается регулированию, так что если в целом все хорошо — не лезьте.

Когда работа сделана, **постарайтесь подчеркивать в публичных беседах и в переписке, что заслуга принадлежит вашему подчиненному.** Ваш вклад в задачу никуда не денется, в конечном счете вы руководили процессом. А вот вклад ваших подчиненных может остаться незамеченным. Получить признание для них очень важно. Если вы будете держать успешного человека в своей тени, рано или поздно он это поймет и уйдет искать признание в другом месте (мы не говорим о клинической неуверенности

в себе, с которой люди годами напрасно стараются заслужить похвалу на работе и застревают в этом состоянии).

И последнее, но, на мой взгляд, самое важное: **вы должны наделить ваших сотрудников правом на ошибку.** Это право означает, что за ошибку в сложной ситуации им не грозит расстрел и публичная порка. Что вы, если что, прикроете их и поможете выправить ситуацию.

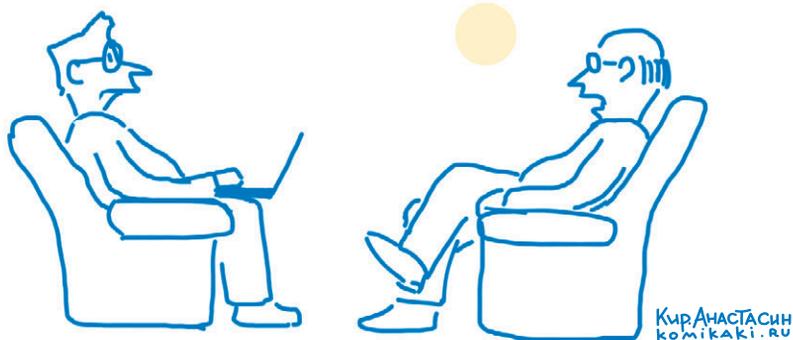
Конечно, мы не говорим об ошибках, которые жизненно важны для бизнеса, — мы не можем допустить, чтобы программист стер базу данных клиентов и работа встала на сутки, это слишком дорого обойдется. Вы должны рассчитать все критичные ошибки и всячески их предотвращать (в том числе устраивать разбор полетов, если произошло что-то ужасное). Но не всегда цена ошибки велика. И если вы понимаете, что человек ошибся, но в принципе ничего ужасного не произошло, иногда полезно разрешить ему ошибиться без последствий.

Когда сотрудники панически боятся сделать что-то не так, они будут работать консервативно, выбирать надежные варианты, даже если эти варианты не столь хороши, как рискованные. Они с меньшей охотой будут брать ответственность за выполнение задачи, если над ними будет висеть дамоклов меч.

Один из моих начальников разрешал мне делать ошибки в проектировании систем, если эти ошибки были поправимыми. Я испытывала благодарность к нему за предоставленную свободу в работе. Вдобавок, как правило, я довольно быстро понимала, в чем был промах, и самостоятельно находила варианты его исправления. Метод проб и ошибок — это прекрасный способ изучения сложных областей.

## Микроменеджмент. Бьем себя по рукам

Судя по вашему рассказу,  
у вас мимолетно-голубиный  
стиль управления



Противоположность поведению, описанному выше, — микроменеджмент. Это стиль управления, при котором вы пытаетесь вникать в мельчайшие подробности и все контролировать. Или еще хуже: контролировать мелочи случайным образом. Я думаю, в целом очевидно, что это плохо, но на всякий случай рассмотрим почему.

Чем чреват микроменеджмент? Во-первых, у вас и команды снизится производительность. Будет вечно не хватать времени все контролировать. Если же вы начнете контролировать задачи не постоянно, а тогда, когда успеете, это окажется еще более абсурдным, поскольку вы станете выглядеть непредсказуемым

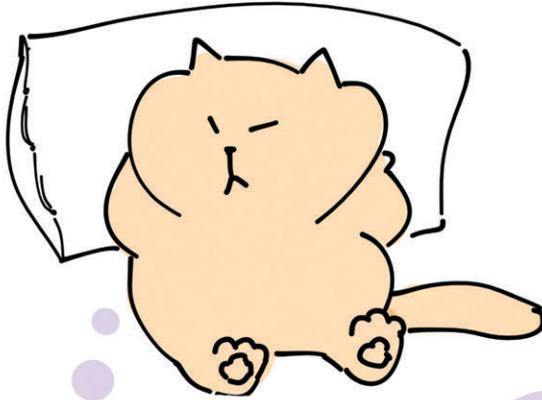
начальником, который ни с того ни с сего внезапно вмешивается в рабочий процесс.

Вы можете также пойти по пути тотального контроля, заплатив за это сильным замедлением работы команды. Если любое решение принимается только с вашего личного одобрения, то сроки всех проектов растянутся до бесконечности, и чем больше окажется зона вашей ответственности, тем медленнее будут проходить этапы согласований.

Моральная сторона проблемы сводится к демотивации ваших подчиненных. Им сложно будет становиться самостоятельными, им станет не хватать признания (о каком признании может быть речь, если вы лично все контролируете?). Ваши действия, скорее всего, вызовут раздражение и убьют радость от процесса.

Найти баланс между достаточным контролем и микроменеджментом бывает сложно, и возможно, иногда вас будет кидать в крайности. Но если вы нацелены на определенный стиль руководства, рано или поздно у вас все получится.

## Ответственность за успех и за провал



ЗАЧЕМ ВОРОВАТЬ ИДЕИ? Их же еще  
НАДО ДЕЛАТЬ! Воруйте сразу славу...  
Говорите, что все сделали вы

КИРАНАСТАСИИ  
KOMIKAKI.RU

Успешное завершение большой задачи — это очень круто. Причем помимо того, что произошло главное — вы и ваша команда преуспели в работе, — вы можете использовать успех для укрепления команды и повышения ее мотивации. Даже если в реальности задачу дотасовали до финиша несколько конкретных людей, постарайтесь разделить успех абсолютно со всеми, кто участвовал в процессе (не умаляя достижения отдельных сотрудников).

Почему это важно? Прежде всего, нет ничего лучше, чем ощущать себя частью команды, которая делает что-то полезное. Это в хорошем смысле наркотик: если ты один раз испытал

это, тебе очень хочется поучаствовать в деле еще разок, чтобы снова ощутить радость от совместного труда. Признавая вклад каждого участника команды, вы обеспечиваете мощный задел на будущее: несколько успешных запусков подряд, и вы получите слаженную мотивированную команду, заряженную покорять новые вершины. Замечательно о «кристаллизации команды» написали Том Демарко и Тимоти Листер все в той же книге «Человеческий фактор», одной из лучших работ о создании слаженной команды:

*«Команда, прошедшая кристаллизацию, — это группа людей, столь сильно связанных, что целое становится больше суммы составляющих его частей. Производительность этой команды выше, чем производительность тех же людей, не перешедших порог кристаллизации. И, что столь же важно, удовольствие от работы также выше, чем можно было бы ожидать, учитывая природу работы. В некоторых случаях кристаллизованная команда может замечательно себя чувствовать, работая над задачей, которую другие посчитали бы откровенно скучной».*

Даже если в процессе работы некоторые участники не столько помогали, сколько мешали процессу, их все равно нужно включить в список триумфаторов. Вы можете высказать критику кому-то лично, это обязательно нужно делать, общаясь с подчиненными, но об этом поговорим чуть позже. Если человек ворчал, выказывал недоверие, критиковал решения в процессе, но несмотря ни на что работа завершилась успехом, нужно положительно оценить и его участие.

Когда вы по окончании проекта говорите спасибо тем, с кем вам на самом деле работалось сложно, происходят маленькие чудеса общения. Например, человек может лишний раз подумать, стоит ли ему негативно вести себя на следующем проекте, — такие мысли особенно хорошо усваиваются в процессе поедания праздничного торта. Кто-то может искренне сожалеть о том, что сотрудничество не удалось, — ваша позитивная реакция поможет

зарыть топор войны и начать рабочее общение с чистого листа. Даже если ворчуны останутся ворчунами, проявить благородство означает быть сильным, потому что только сильный человек может позитивно реагировать на грубость. И празднование завершения проекта — отличный повод это всем продемонстрировать.

**Подытожим: в случае успеха открыто радуйтесь, хвалите команду и смежников публично, старайтесь «затащить всех на борт».**

А теперь поговорим о черных днях — о том, как выстроить коммуникацию с командой после провала проекта.

Бывают случаи, когда вы и команда сделали все, что могли. Но какие-то внешние обстоятельства помешали успеху проекта. Или партнерская команда не уложилась в срок, и все пошло насмарку. Инвесторы решили поменять стратегию развития и закрыть ваше направление. В подобных ситуациях надо честно рассказать о том, что произошло. Подчеркнуть, что вы с ребятами поработали отлично и сделали все, что могли. Похвалить участников за какие-то удачные решения. Дальше нужно просто с новыми силами браться за другую работу и надеяться, что следующий проект «выстрелит».

Подобные ситуации чреваты тем, что работа, проделанная впустую, демотивирует ваших сотрудников. Поговорите с людьми, участвовавшими в неудавшемся проекте, — есть опасность не заметить, что кто-то демотивирован, и потерять кого-то из команды на волне общей неудачи. Попробуйте выжать максимум позитива из проделанной, пусть даже зря, работы, если получится. Возможно, программисты нашли какое-то необычное техническое решение, которым могут поделиться с коллегами, или дизайнер сделал какой-то крутой прототип и может рассказать о нем в корпоративном блоге.

Ситуация сложнее, когда провалились именно вы и ваша команда. В этом случае надо остановиться и хорошо подумать, на чьих плечах лежит вина за неудачу. Допустим, вы провели разбор ошибок и выяснили, что кто-то из вашей команды мед-

ленно работал. Не увидел риск не уложиться в сроки, и вам пришлось разгрести неожиданные завалы в аварийном режиме. Или ответственный человек заболел в критический момент, и вы с командой остались у разбитого корыта, потому что только он знал важные детали работы. Вроде бы в каждой из перечисленных ситуаций виноват кто-то конкретный. Но на самом деле **большая часть ответственности за неудачу лежит именно на ваших плечах**: это вы не заметили, что кто-то работает слишком медленно, и упустили сроки. Это вы пропустили этап обсуждения рисков и не подготовили план Б. Это вы не позаботились о том, чтобы задокументировать критически важную информацию о проекте на случай, если сотрудник будет отсутствовать.

Организовать успешную работу и предугадать риски — непосредственно ваша обязанность. Правильная реакция на неудачу — хладнокровный разбор провального проекта. На выходе вы должны получить список причин, по которым проект провалился, и предусмотреть, как избежать похожих ситуаций в будущем. Ни в коем случае нельзя устраивать публичную порку кого-то из подчиненных, даже если он сильно подвел вас и команду. Конечно, необходимо обсудить с ним его работу на личной встрече, но не надо сваливать вину «на того парня». Вы можете как угодно наказывать виновных, если считаете это справедливым, просто не перекладывайте бремя вины на команду, полностью снимая его с себя.

Обсудим еще один тонкий момент. Допустим, вы поручили часть работы сотруднику, причем заранее обговорили, что на определенной локальной задаче он главный. Он окажется триумфатором в случае выигрыша, но также будет виноват при проигрыше. И случилось так, что он вас подвел. В рамках подобной договоренности нет смысла маскировать произошедшее и говорить: «Да ладно, ну я же твой начальник, твоей вины тут совсем нет, это я недоглядел». Ведь вы договаривались с ним, за что он отвечает. Открыто говорите о неудаче, устраивайте разбор процесса, можете обсудить ситуацию с той частью команды, которая была в курсе договоренности. Но все равно не стоит выносить сор из избы. Это

касается только вас и вашей команды. Начальству вы все равно отчитываетесь о провале сами, и будет глупо говорить о том, что виноват кто-то из ваших подчиненных.

Стоит заметить, что бывают не очень здоровые, на мой субъективный взгляд, ситуации, когда начальство обязательно требует назвать и наказать виновного. У меня нет совета на этот случай... Благородно было бы отказаться выдавать виноватых, но я знаю человека, который после этого вынужден был уволиться. Намного чаще бывает наоборот: провал исполнителей рассматривается как управленческий недочет.

## Защищаем подчиненных



Старайтесь не допускать ситуаций, когда ваше начальство напрямую ругает ваших подчиненных. Это плохо сразу по ряду причин. Вы в этой ситуации как бы противопоставлены своей команде (коли вас не трогают, а ее ругают). Вдобавок вы теряете авторитет: если вы не умеете держать удар и перекладываете вину на других, едва ли вы сможете быть сильным лидером.

Все по-настоящему классные руководители играют роль защитной стены между своей командой и внешним миром. Хорошие новости сообщаются команде как есть, а плохие тщательно фильтруются. Вы можете и должны ругать людей за плохую работу, но делайте это исключительно от себя лично. Если у вас в подчинении есть руководитель и вы видите проблему у его

подчиненного, не спешите высказывать претензии напрямую. Уважайте сложившуюся иерархию — это задача непосредственного руководителя общаться с подчиненными и доносить до них ваше недовольство. Если вопрос сложный и вы хотите избежать испорченного телефона, участвуйте во встрече лично, но все равно держите в голове, что ваши претензии направлены к нижестоящему руководителю и его команде, а не мимо него напрямую к виновному сотруднику.

Я не говорю, что нужно скрывать от команды все плохое. Иногда честно рассказать о сложной ситуации в компании бывает полезно. Старайтесь гасить лишний негатив и принимать часть удара на себя. Если вы будете так себя вести, то заработаете благодарность команды и авторитет.

Важный момент в конфликтах сотрудников с начальством — разница в позициях. **Начальство находится в заведомо сильной позиции, а сотрудник — в слабой.** Поэтому когда вы будете оценивать силу высказанной критики, мысленно умножьте критику начальства на 50, а оправдания сотрудника на эти же 50 делите.

Такого рода конфликты нельзя рассматривать только с рациональной стороны, помните о том, что ваша задача в сложной ситуации — прикрыть изначально уязвимую сторону и уравнять моральный баланс сил в споре. Высокие руководители меньше переживают после неприятного разговора с подчиненными просто потому, что такого рода конфликты никак не влияют на их карьеру и статус. Подчиненными же любое неосторожное слово руководителя воспринимается очень остро, потому что может перерасти в угрозу потери работы. И чем выше начальство, тем сильнее это ощущается.

Большинство руководителей, с которыми мне довелось пообщаться, говорят, что «**снижение турбулентности**» — одна из **ключевых вещей, определяющих полезность человека на позиции руководителя.** Вам необязательно посвящать команду в переговоры о возможном закрытии вашего проекта. Если на вас пытаются свалить большой объем работ, а вы хотите отказаться, —

аналогично, незачем посвящать людей в детали и повергать их в стресс от ситуации, которая, возможно, и не случится. Если в компании идет волна сокращений, тоже очевидно, что все неприятные разговоры руководители берут на себя. И те команды, которых, по счастью, сокращения не коснулись, могут вообще об этих сокращениях не узнать.

**Отдельный важный навык — умение говорить «нет»**, если вы видите большую угрозу для себя и своей команды. Например, если ваша команда и так сильно загружена работой, а вам предлагают героически сделать еще один срочный проект. В подобной ситуации стоит хорошо подумать, хотите ли вы совершать этот подвиг и есть ли возможность отказаться. Кто-то сочтет вас неприятным и неотзывчивым человеком, но вам всегда надо держать в голове, что излишняя отзывчивость может плохо сказываться на людях, за которых вы отвечаете. Я не говорю о том, что вы должны вести себя как последний мизантроп и перестать помогать тем, кто об этом просит. Просто нужно уметь отказываться чрезмерно нагружать команду, если это возможно.

## Выжимаем «плюшки» из корпорации



В больших корпорациях многие процессы поставлены на поток. В том числе забота о людях. Часто компания придумывает систему привилегий и поощрений сотрудников, доводит ее до сведения нескольких HR-специалистов, а дальше обрывочные слухи о ней доходят до людей, которым эти «плюшки», собственно, и полагались.

Если вы стали руководителем в большой компании, узнайте на всякий случай, какими инструментами поощрения вы располагаете. Я, например, далеко не сразу узнала, что могу заказывать «сабантуй» за счет компании несколько раз в год без каких-либо сложностей. Оказалось, что мои сотрудники могут совершить несколько оплачиваемых поездок на конференции. Также компа-

ния может оплатить какие-то онлайн-курсы и покупку рабочей литературы. Убираем излишнюю стеснительность и пользуемся возможностями, которые нам предоставляют.

Отдельно поговорим о стеснительности. Не пытайтесь мысленно решить, достойна ли ваша команда корпоратива, лучше ли она, чем другая команда, и не следует ли уступить им бюджет на праздник. Сравнивать достижения команд — не ваша обязанность. Ваша задача — создать максимально благоприятные условия труда конкретно для ваших подчиненных, пользуйтесь имеющимися для этого возможностями на всю катушку.

## Авторитет и способы его заработать



Чтобы хорошо управлять командой, вам нужно завоевать доверие и авторитет. Это неизбежная стадия налаживания отношений. Если вы выросли в руководителя в команде, то, возможно, авторитет и доверие у вас будут автоматически, так как команда давно с вами знакома и вас наделили полномочиями по понятным всем причинам. Хотя и это не всегда помогает. Чаще всего независимо от того, работали вы раньше с этой командой или нет, вам нужно будет доказать, что вы заслуживаете быть главным.

Вы можете пойти по пути авторитарного управления. Простыми словами — вы даете указания и жестко пресекаете любые попытки непослушания, как в армии. Этот способ вполне рабочий, но подходит не всем. Во многих компаниях принята культура эгалитарных отношений между сотрудниками и руководителями, и сколько бы вы ни топали ногами, это может ни к чему не привести, разве что вас примут за невменяемого. А может, вам просто не очень близок армейский стиль взаимодействия с людьми и вы хотите установить доверительные отношения в команде. Ниже мы немного поговорим о том, как надо зарабатывать авторитет и доверие в командах, где не принято строить отношения в соответствии с жесткой должностной иерархией.

Я много раз слышала от менеджеров жалобы в следующем стиле:

*«Я не понимаю, почему разработчик не может написать мне скрипт по подсчету статистики! Он же умеет программировать, я выслал ему документацию к аналитическим инструментам! В конце концов, это его работа — писать код! Почему он спихивает задачу обратно мне?»*

Новоиспеченный руководитель считает, что иерархия его отношений с командой уже прописана и априори все должны слушать, что он говорит, и выполнять поручения. На деле все оказывается несколько сложнее. Люди, особенно умные и творческие, не очень любят навязанные им правила. Им нужен не просто административный руководитель, они хотят работать под началом авторитетного человека, которого уважают. В идеале сотрудник должен ощущать какое-то справедливое равновесие в ваших с ним отношениях. Программист захочет написать вам скрипт по расчету аналитики, если вы до этого помогли ему разрешить другую сложную проблему. Он уже не будет ощущать, что идет на уступку, он будет считать, что просто делает вам добро в ответ.

Понятно, что на ваш авторитет глобально влияют методики, которые мы обсуждали ранее. Если вы ведете команду

к успеху, защищаете подчиненных, хвалите и ругаете всегда справедливо, авторитет появится сам собой. Но пока не настал ваш звездный час показать себя, можно попробовать завоевать доверие мелочами.

Если вы работаете в команде специалистов и сами разбираетесь в их предметной области, в начале работы можете помочь им выполнить задачу, продемонстрировав свой уровень компетентности (я называю это методикой «упал-отжался»). Например, программисты намного лояльнее относятся к менеджерам, которые умеют писать код. Я не говорю, что, если вы не умеете писать код, вам не заслужить доверия программистов, просто придется сделать это другими способами.

Иногда бывает полезно вначале взять на себя пару неприятных рутинных задач. Дело не в том, что эти задачи вы выполните лучше всех или в команде некому их перепоручить. Просто это будет демонстрацией того, что вы сами не боитесь выполнять не очень интересную работу. Такой подход тоже поможет заработать очки.

**Приготовьтесь к тому, что в первое время с вами будут очень много спорить.** У вас с командой еще нет совместных успехов, и совершенно нормально, что к вам поначалу будут относиться скептически. Запаситесь терпением и учитесь понятным языком объяснять, почему вы приняли то или иное решение. Только не увлекайтесь — не вводите команду в аналитический ступор, когда вы по десять раз обсуждаете проблему в попытке найти компромисс. Если вы в чем-то уверены, постарались донести мысль до команды, но не получили поддержки, иногда позволительно топнуть ногой и просто принять решение. Руководитель вы или кто?

Авторитет может зарабатываться кадровыми решениями — истории удачного найма или справедливого увольнения тоже благотворно скажутся на вашем имидже.

**Так или иначе, команда с радостью постарается быть полезной для вас, если будет понимать вашу ценность для нее.** Попробуйте сразу продемонстрировать ваши лучшие качества, чтобы быстрее получить от людей отдачу.

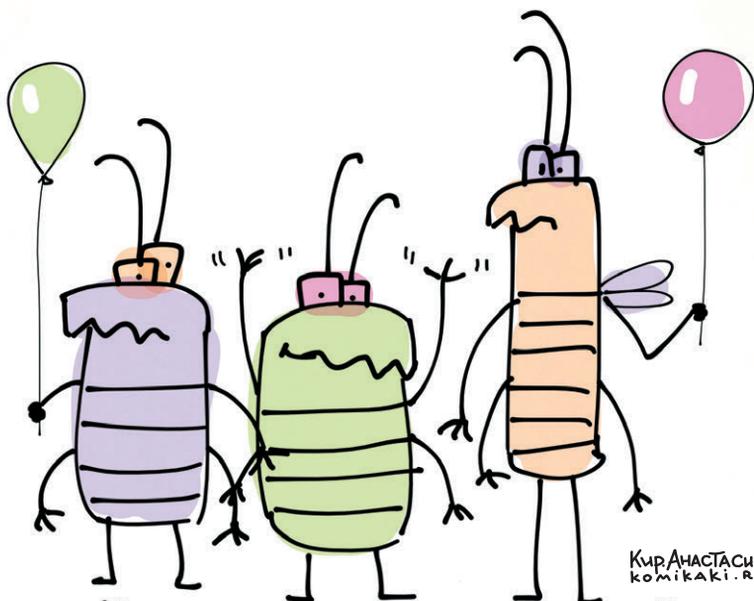


# Работа с индивидуальностью

1

Как и когда разговаривать  
с подчиненными

---



Мой БОГАТЫЙ ВНУТРЕННИЙ МИР 😊

Хорошая практика — проводить регулярные встречи с подчиненными с глазу на глаз. Даже если у вас дружная команда и вы довольно тесно общаетесь, сотрудники далеко не все могут рассказать на людях. Поэтому периодически проводите встречи с вашими подчиненными, раз в неделю–две или раз в месяц, — вы сами должны определить, как часто. (Лайфхак на случай, если вы сильно заняты и не успеваете проводить индивидуальные встречи: устраивайте их во время обеда.)

Не надо рассматривать эти встречи как возможность обсудить подробности какой-то задачи — это вы можете сделать где угодно, когда угодно и в присутствии других. Говорите о более личных вещах. Вот примерные вопросы, которые стоит задавать подчиненному на встречах один на один (в зависимости от конкретных обстоятельств):

- Нравится ли тебе твоя текущая задача? Сложно ли ее выполнять?
- Хочешь ли попробовать что-то новое в работе, есть ли ощущение рутины или скуки?
- Не чувствуешь ли себя выгоревшим? (Если да, то надо уговорить человека взять отпуск.)
- Есть ли что-то, раздражающее тебя в работе?

На встрече можно похвалить человека, если он что-то сделал хорошо. Также нужно разбирать, что было сделано плохо, недочеты в работе.

Отдельно обсудим, о чем следует говорить с новыми сотрудниками на первых индивидуальных встречах:

- Стоит обсудить ваши ожидания от этого сотрудника. Каких результатов вы ждете ежедневно, какие результаты должны быть заметны через месяц, через квартал.
- Объясните понятным языком систему денежных вознаграждений.
- Расскажите о возможностях карьерного роста, о том, как это происходит в вашей компании.

Бывают ситуации, в которых вы сами не знаете, чего ожидать от работника, и не знакомы с правилами игры. Например, когда вас назначили руководить новой командой, направление работ которой не до конца понимает даже начальство. В этом случае некоторое время придется вникать в ситуацию, а уже потом определить собственную позицию и уверенно донести ее до подчиненных. Просто наберитесь терпения, со временем дела наладятся.

На первой встрече я всегда подчеркиваю, что, если в процессе работы случается что-то плохое — надоела задача, не получается наладить контакт с коллегами и т. д., — надо сразу сообщать мне. На первый взгляд, уточнять это излишне, — очевидно, что если проблема есть, то ее надо разрешить. Но люди — сложные существа, они по разным причинам могут стесняться говорить о проблемах. Один боится показаться слабым, второй думает, что вам не до него и незачем вас загружать своими бедами. Вам как руководителю очень важно как можно раньше узнавать о проблемах, появляющихся в команде, — невозможно решить проблему, о которой вы не знаете. Поэтому сразу заявляйте о том, что вы открыты для фидбека.

**Стоит ли устраивать личные встречи с подчиненными ваших подчиненных?** Если команда слаженная и у вас есть в подчинении руководитель, которому вы доверяете, то слишком частое ваше общение с его подчиненными может выглядеть как проявление недоверия и микроменеджмент. В этой ситуации полезно разговаривать с людьми изредка, чтобы прощупывать атмосферу, — раз в два-три месяца.

Если команда новая или вы работаете с новоиспеченным руководителем, поначалу полезно чаще беседовать со всеми участниками команды, чтобы быстрее разобраться, что к чему.

Мне также кажется хорошей практикой беседовать с каждым новым сотрудником по окончании его испытательного срока. С одной стороны, ему будет приятно, что на новом месте ему уделяют внимание. С другой стороны, вы сможете узнать, как ему работается в новой команде и сложились ли у него отношения с непосредственным руководителем.

## Не ждите, что человек изменится. Управляем сильными сторонами



Суровая правда жизни заключается в том, что люди не меняются. То есть меняются, конечно; за какие-то пять–десять лет человек вполне может поработать над собой, научиться новому и изменить старые шаблоны поведения. Но может и не изменить. В общем, если речь идет о вашем сотруднике, у вас почти нет шансов как-то серьезно повлиять на его характер и предпочтения.

Наш ключ к успеху — выяснить, какие задачи у человека получаются хорошо и какие ему нравится выполнять. Бывают сотрудники, которые обожают сложные задачи с нечетко заданными целями, — их драйвит работать в неопределенности и возможности придумать необычные решения. А бывают те, которые, наоборот, тонут в исследовательских задачах, но зато

по-джедайски расправляются с более приземленными проблемами. Ваша задача — изучить всех участников команды как можно быстрее, понять и максимально использовать их сильные стороны. Не пытайтесь переучивать людей или заставлять их делать то, что они не любят или не умеют, — по-настоящему хорошие решения редко рождаются по принуждению.

Эту идею возвел в абсолют Рэй Далио, один из самых успешных предпринимателей в Америке, и подробно описал в своей книге «Принципы: Жизнь и работа»\*. «Ключ к успеху в любом деле — правильные люди на своих местах», — пишет он. В своей компании он ввел систему оценки личностных качеств сотрудников: на каждого сотрудника заводится «бейсбольная карточка», в которой описаны его сильные и слабые стороны. Эта информация общедоступна и позволяет эффективно назначать людей на подходящие им задачи. Как по мне, очень смело и здорово.

«Но как же личный рост? — спросите вы. — Как мне выращивать руководителей и старших специалистов, если я не буду давать им сложные тяжелые задачи?» **Так вот, фишка в том, что растут только те люди, которые сами к этому стремятся.** Практически все успешные люди, которых я знаю, сами всегда искали «приключения на свою голову». Если человек хочет подтянуть свои слабые стороны и просит вашей помощи, успех возможен. Но вы не сможете навязать ему желание серьезно измениться, чтобы выйти на новый профессиональный уровень. То есть вы можете высказать свое мнение на этот счет, но не ждите, что человек кинется исправляться. Вероятнее всего, руководителей и старших специалистов вам удастся вырастить только из тех людей, которые сами имеют к этому склонность.

Знание о том, что люди не меняются, должно вам помогать вовремя принимать решения об увольнении. Допустим, вы видите, что человек систематически работает плохо: либо конфликтует с командой, либо есть претензии к качеству его работы. В этом

---

\* Далио Р. Принципы: Жизнь и работа. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2018.

случае правильно будет честно обсудить с ним проблемы и объяснить, какого результата вы от него ожидаете в будущем. Дальше было бы верно дать ему какое-то время, например несколько месяцев, в течение которых вы будете стараться совместно исправить проблемы. А по истечении этого срока вы честно обсудите, получилось ли победить сложности, пойдет ли дальше речь об увольнении или нет.

Давать шанс исправиться — хорошая практика, но всегда стоит держать в голове, что, как бы вы ни старались, вы никогда не получите другого человека в конце оговоренного срока. Это будет тот же человек, который постарался немного исправиться. Если вы понимаете, что человек настолько плох, что исправлять его бесполезно, стоит расстаться сразу и не тратить ваше и его время.

Другая сторона этого подхода заключается в том, что вы должны отмечать даже небольшой прогресс. Если у сотрудника есть не критичные проблемы в работе, которые вы вместе пытаетесь решить, отмечайте даже небольшие успехи и цените их. Взрослым людям сложно ломать себя и переучиваться. В моих командах встречались работники, которые заметно менялись в хорошую сторону после нескольких лет работы над собой.

## Ставим прозрачные цели и критерии повышения



Бывают люди, которые не хотят карьерного роста. Это ни хорошо ни плохо, и для определенных задач такие люди могут быть незаменимы. В этой ситуации человеку, очевидно, нужна стабильная работа и зарплата — и в целом больше ничего. Но чаще всего люди по разным причинам стремятся двигаться вперед. Кто-то хочет больше зарабатывать, кто-то — просто развиваться, и получает драйв от саморазвития; причин тысячи. Следующие несколько глав посвящены работе с сотрудниками, которые стремятся к карьерному росту.

Сразу замечу, что встречаются печальные ситуации, когда сотрудник «уперся в потолок». У вас просто в силу обстоятельств нет возможности дать ему более интересный проект, предложить руководство или повысить зарплату. В такой ситуации

вы не можете определить для него цели и критерии повышения — тут нужно как-то выкручиваться или переходить сразу к главам про увольнение. К счастью, в большинстве случаев работы всегда очень много и практически каждому в команде есть куда двигаться.

Перед тем как стремиться куда-то вырасти, человек должен понимать, где он находится сейчас. На мой взгляд, сотруднику необходимо осознавать, каков его профессиональный уровень и почему у него именно такая зарплата. Если вы работаете в большой компании, то вы, скорее всего, сравниваете уровень компетентности работников, и люди с одинаковой квалификацией получают соразмерную зарплату. Если компания маленькая, для оценки сотрудника нужно использовать среднюю зарплату таких специалистов на рынке.

Неплохо бы собраться с мыслями и привести эту систему координат в порядок как для себя, так и для сотрудника. Подумать, за что вы готовы платить больше (и готовы ли в принципе), обговорить эти вещи с подчиненным.

**Идеальная ситуация — когда вы можете понятно и недвусмысленно объяснить человеку, почему он занимает именно это место в компании, каких результатов от него ждут непосредственно сейчас и каких навыков и достижений ему не хватает, чтобы получить больше.**

Во многих больших компаниях существует система уровней. Каждому сотруднику присваивается определенный уровень на основе его умений, и в соответствии с этим уровнем определяется размер его зарплаты и премий. Когда я начала руководить командой, у меня были только исходные данные о том, какой подчиненный какому уровню соответствует. И я быстро поняла, что мне сложно объяснить себе и участникам команды, по какой системе их оценивали.

Конечно, оценки брались не с потолка, система существовала, просто она не была доступна публично. Мы с руководителями смежных команд обменялись данными об оценках своих сотруд-

ников и потратили время на то, чтобы составить открытый список навыков, которыми должен обладать человек на каждом уровне. Это помогло объяснять людям, почему они могут или не могут рассчитывать на повышение. И руководителям стало проще понимать, справедливо или нет оцениваются их сотрудники.

Дмитрий Романенко, совладелец нескольких стартапов, IT-агентств и школ, рассказал, что в их компании практикуется система открытых зарплат. Для каждой специализации они составили список навыков, которыми должен обладать человек, чтобы получать ту или иную зарплату. Все в компании знают, кто на каком уровне находится и какую зарплату получает. Раз в полгода сотрудник может посмотреть чек-лист, проверить, не повысил ли он свой профессиональный уровень, и если повысил, попросить увеличить ему зарплату. Исключение составляют только топ-менеджеры, у них система премирования устроена сложнее и, как правило, уже завязана на бизнес-показатели конкретной компании.

Почему это важно? Во-первых, после того как вы изучите ситуацию в команде, вам проще будет составить общую картину — вы лишний раз определите для себя, что участники вашей команды делают хорошо, а какие навыки им нужно подтянуть. Будет неплохо, если вы поймете, какие меры вам надо предпринять, чтобы вывести человека на новую ступеньку карьерного развития: посоветовать какие-то книги, курсы, может, нужно подобрать проект «на вырост».

Для сотрудников после этой процедуры из работы уйдет «туман войны». Нет ничего хуже, чем выполнять обязанности, не понимая, за что тебя похвалят, а за что будут ругать. Дайте четко понять, что человек должен делать уже сейчас, не ожидая, что это будет восприниматься как великое достижение. А потом стоит поговорить о перспективах роста, если сотруднику вообще это интересно.

Часто люди не понимают, какие недостатки мешают им получить повышение, и тратят силы на действия, которые на самом

деле не очень влияют на карьерный рост. Например, руководитель может ожидать от сотрудника, что тот научится договариваться с другими командами и достигнет успеха в области коммуникаций, а сам сотрудник при этом думает, что его не повышают из-за недостаточных прикладных навыков, и изо всех сил продолжает выполнять сложные задачи. Будет здорово, если вы вместе наметите для него линию развития. Если вы правильно проведете «калибровку», то у сотрудника исчезнет ощущение недооцененности.

Если вы только начали руководить, такая работа может вам показаться непосильной. Тогда неплохо привлечь кого-то более опытного, кто сможет помочь.

Эти же принципы применимы, когда речь идет не о повышении, а о выполнении задач и проектов. Поручая подчиненному дело, заранее обговорите, чего вы от него ожидаете: насколько самостоятельно человек должен выполнить задачу, должен ли он проявить инициативу и творческий подход или нужно просто все сделать по инструкции.

Любому человеку тяжело работать в состоянии неопределенности, старайтесь свести ее к минимуму и фокусируйтесь на решении рабочих задач.

## «Работа за фантики». Почему мотивация — это больше, чем зарплата



Поговорим о мотивации. Зачем люди работают и стремятся сделать карьеру? Было бы слишком просто, если бы все сводилось к деньгам. Да, всем нравится получать большую зарплату. Но у денежной мотивации есть предел. Мы не будем рассматривать людей, единственная цель которых — заработать как можно больше. В этом случае все предельно просто: платишь — человек рад, не платишь — несчастен.

Кому-то важно иметь зарплату, покрывающую его базовые потребности: купить квартиру, обеспечить достойную жизнь близким, путешествовать. Играет роль и стремление к справед-

ливости: «Почему я должен получать меньше, чем другой человек, выполняющий похожую работу?» Но в сферах деятельности, в которых необходим творческий подход, деньги, как правило, не могут решить все проблемы. Давайте подумаем о том, какие стимулы работают, когда речь идет уже не о выживании, а о более духовных материях.

Вот примеры нематериальных мотиваторов:

- Причастность к какому-то важному или престижному делу (создание крутого бренда, исполнение детской мечты стать разработчиком игр, участие в прорывном проекте).
- Признание, авторитет (чувствовать уважение коллег, получить высокую оценку своих профессиональных навыков).
- Личный рост (понимать, чему ты научился в процессе работы, насколько повысил свой профессионализм).
- Радость от совместной работы в команде.
- Понимание, что участвуешь в полезном деле (видеть благодарность заказчиков или пользователей).

И многое-многое другое.

**В работе с людьми придется научиться балансировать между денежной мотивацией и поддержанием боевого духа команды при помощи нематериальных ценностей.** Ведь вы не сможете несчастного обиженного сотрудника до бесконечности заваливать премиями — либо у вашей компании закончатся деньги, либо сотрудник не захочет у вас работать ни за какое вознаграждение.

Еще один нюанс состоит в том, что мы часто перестаем считать деньги. Это в большей мере касается людей творческих профессий. Мы можем радоваться премии или повышению зарплаты, не особо акцентируя внимание на сумме. В конкретном случае для человека может быть важно не то, на сколько процентов вы подняли ему заработную плату, а сам факт, что его работа получила признание и хорошую оценку. Если вы понимаете, что столкнулись с таким типом мышления у подчиненного, можно попробовать использовать денежные вознаграждения как отметки

успеха в карьере, не всегда преследуя цель привести в соответствие зарплату человека с рыночной ситуацией.

Объясню на примере. Допустим, вы выбрали у начальства возможность за год поднять сотруднику зарплату на 20%. При этом человек не испытывает острой нужды в деньгах и в целом зарплатой доволен. Варианты ваших действий:

- поднимаем зарплату на 20% в начале года;
- поднимаем зарплату на 10% в первом полугодии и еще на 10% во втором.

Парадокс заключается в том, что оба варианта могут быть удачными. Как же так? Ведь с экономической точки зрения первый вариант наиболее выигрышный для человека, и он должен это понять и оценить. К сожалению или к счастью, мы воспринимаем большую часть событий нерационально.

Давайте добавим деталей в пример. Что, если вы цените сотрудника и хотите повысить ему зарплату, но последняя задача была им выполнена не лучшим образом? Вы верите в него и знаете, что человек исправится через полгода-год. Но сейчас ситуация такова, что вы только-только обсудили неудачу и меры, которые надо принять, чтобы она не повторилась. В этом случае повышать ему сейчас зарплату было бы ошибкой — тем самым вы нивелируете критику. Более того, сотрудник может быть озадачен и даже демотивирован тем, что за плохую работу получил поощрение в виде повышения зарплаты. В этой ситуации разумным может быть решение повысить зарплату в два подхода в течение года.

А что, если вы только-только завершили крайне успешный проект, в котором ключевую роль выполнял ваш подчиненный? Даже если человек не испытывает острой необходимости в деньгах, мощным подкреплением успеха может быть решение существенно поднять его заработную плату в начале года. Таким образом мы подчеркнем важность проделанной им работы и выразим ему благодарность.

Если на вашем проекте нет сильных взлетов и падений, но много рутинной, хотя и важной, работы, возможно, правильной стратегией будет повышение заработной платы в два подхода в течение года — пусть и в отсутствие крупных побед, у вас будет повод аж целых два раза показать человеку, что его работа важна и заслуживает поощрения.

Я привела довольно примитивные примеры. В реальности мир сложнее, в каждой из ситуаций намного больше нюансов. В частности, есть сотрудники, которые постоянно мониторят зарплаты на рынке и довольно чувствительны к «недоплатам», с ними такие фокусы не пройдут. Вопрос заработной платы весьма щекотливый, но аналогичные рассуждения можно привести и относительно бюджета на премии. Цель примера — показать, что денежными вознаграждениями можно успешно манипулировать, в хорошем смысле этого слова, чтобы получать от поощрений максимальный эффект.

**Вопрос о том, как нужно оплачивать труд людей в IT-индустрии, оказался самым спорным в беседах с другими руководителями** (хотя в прочих вопросах, о руководстве, все проявляли удивительное единодушие). Я не нашла почти ничего общего в ответах разных людей кроме идеи, что людям нужно платить зарплату, примерно соответствующую средней по рынку. Ниже привожу некоторые интересные мысли о денежных вознаграждениях, которые были высказаны во время наших бесед:

*Федор Голубев, СТО компании «Ситимобил», в подчинении которого более двухсот сотрудников, считает, что в IT-индустрии обязательно должен происходить постоянный рост квалификации сотрудников. Если человек за год-полтора не смог повысить свой профессиональный уровень, значит, что-то «сломалось». Либо сотрудник находится не на своем месте, либо руководитель не может создать условия для его развития. То есть в нормальных условиях человек каждые год-полтора повышает свои компетенции и заслуженно получает прибавку к зарплате.*

Екатерина Текунова, руководитель отдела онлайн-продаж в Acronis, считает хорошей практикой повышать зарплаты людям авансом — это благотворно сказывается на лояльности сотрудников и вдобавок позволяет вам самому определять, на какую сумму вы хотите повысить зарплату. Если у человека «накипело» и он просит повысить зарплату на 20%, а бюджет позволяет ее поднять только на 15%, сотрудник может остаться недовольным. Если же вы подняли зарплату на 15% без его просьбы, это однозначно будет им восприниматься как позитивное событие.

Игорь Агарлев, руководитель службы разработки интерфейсов в компании «Яндекс», говорит, что, по его мнению, многие разработчики получают достаточно высокую зарплату и поэтому ее увеличение радует их только в момент, когда это происходит. То есть они воспринимают это скорее как «ачивку», признание их роста. Из-за этого все сложнее мотивировать сотрудника, зарплата которого уже почти достигла своего потолка.

Андрей Роечко, руководитель группы разработки в «Яндексе», до этого работал в компании, где было не принято выдавать премии разработчикам — считалось, что уровень денежной компенсации и так достаточно высокий. В результате у людей отсутствовало желание работать сверх ожиданий; если разовый успех может не привести к увеличению зарплаты, зачем перетруждаться?

Сергей Константинов, руководитель команды разработчиков в «Яндекс.Такси», рассказал о своем отношении к премиям: «У взрослых людей, которые серьезно думают про свои финансы, регулярные выплаты, как правило, сильно распланированы. Премия — это такие неожиданные большие деньги, на которые ты можешь себе позволить сделать что-то вне плана — например, съездить во внеочередной отпуск».

Несколько руководителей высказали мысль, что премии — хороший способ повысить приоритет не очень срочных, но важных задач. К примеру, если вы стремитесь улучшить репутацию компании и хотели бы, чтобы специалисты чаще выступали на конференциях или публиковали работы в профильных изданиях, можно назначить за это небольшую премию, тогда у людей будет хоть какая-то мотивация уделять время этим задачам.

Многие руководители считают, что премии должны выполнять роль медали — быть редкими, весомыми и выдаваться за какие-то особые достижения в работе.

## Рабочие наркотики. Создаем зависимость от успеха

---



А если не деньги, то что? Какие еще возможности есть у руководителя, чтобы поддержать моральный дух в команде? Тут нет единого рецепта, но в целом стратегия такая: нужно закрепить в команде мнение, что после тяжелого труда всегда происходит что-то хорошее.

Какую именно награду получит подчиненный — виднее вам. Надо отмечать завершение крупных проектов: неважно, устроите ли вы феерический корпоратив или сходите с коллегами в бар, главное — сам факт. Необходимо просто от души хвалить и благодарить людей, даже если проделанная работа кажется вам выполненной не идеально. Обсудите на личных встречах, что прошло не так, проведите разбор проекта с командой, желательно в дружелюбной форме. Но чистосердечно всех поблагодарить за работу все равно надо.

Если вы работаете в большой компании, а проект, который вы сделали, «виден на радарх» вашему начальству, вы можете попросить кого-то «сверху» объявить благодарность команде (при условии, что в вашей корпоративной культуре это уместно). По завершении проекта вы можете сделать какие-то сувениры на память (хотя это тоже требует некоторых финансовых вложений). Будет полезно подчеркнуть заслугу конкретных людей, если кто-то хорошо проявил себя в процессе работы.

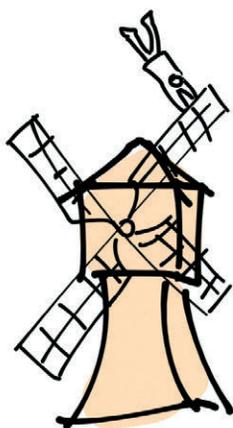
При выполнении большого проекта или, наоборот, при решении множества мелких задач придумывайте повод отмечать промежуточные достижения. Если вы руководите группой разработчиков и у вас есть двухнедельные рабочие спринты, вы можете завести дурацкие, но веселые ритуалы, чтобы отметить их окончание. В общем, проявите креативность.

Мне долго казалось, что это все чепуха. Люди, мол, не дураки и могут отличить настоящие достижения от придуманных. Как же я ошибалась! Во время учебы в институте я подрабатывала, преподавая программирование школьникам. Занятия были бесплатные, в рамках дополнительного образования, и мотивация соответствующая.

В первый год я просто давала задания, и с теми, кто научился писать программы, мы должны были сделать научный проект для конференции в конце года. Стоит ли говорить, что из тридцати учащихся к концу года осталось двое, а научный проект сделал только один ученик.

На второй год я обучала по той же программе, но составила таблицу, где за каждую выполненную задачу начисляла несколько баллов. В начале каждого занятия я показывала эту таблицу классу, мы обсуждали, кто отстал, а кто вырвался вперед. Этот, казалось бы, незначительный прием очень сильно повлиял на мотивацию учащихся. На второй год мне удалось довести до выпуска уже десять учащихся, что было неплохим результатом для бесплатных внешкольных занятий.

## Индивидуальные цели: учимся видеть и помогать



КОГДА КРУТИШЬСЯ  
НА ВЕТРИЛАХ,  
В ТЕБЯ ОЧЕНЬ ТЯЖЕЛО  
ПРИЦЕЛЬНО ПЛЮНУТЬ

Кир Анастасин  
komikaki.ru

Помимо стремления команды к каким-то корпоративным успехам, у каждого человека есть личные цели. Секрет успешного руководства в том, чтобы эти цели узнать и помочь человеку их достигать с пользой для компании.

Какие могут быть личные цели? Человек может хотеть когда-то стать руководителем. Или освоить новую профессиональную область, чтобы расширить спектр своих рабочих задач.

Дополнительно нужно понимать, что нравится человеку в его обычной работе. Кто-то испытывает удовлетворение от того, что выполняет задачи и получает моментальную отдачу от пользователей. У кого-то может быть потребность передавать свои знания другим, — возможно, ваш подчиненный хочет выступить на конференции и рассказать о своей работе или написать статью для профильного блога. Кому-то нравится продумывать сложные решения, но при этом он не очень заботится о полезности конеч-

ного продукта. Одни люди любят выполнять исследовательские задачи, а другим нравится делать работу с видимым конечным результатом. Попробуйте напрямую расспросить об этом всех ваших подчиненных, чтобы понимать, куда вы с ними движетесь в долгосрочной перспективе.

Не всех личных целей удастся достичь сразу. К примеру, ваш подчиненный очень хочет быть руководителем, но ситуация в компании просто не предполагает никакого роста вашей команды и руководить ему банально нечем. Либо человек может стать экспертом в новой профессиональной области, но для бизнеса важны другие задачи, с этой областью не связанные. Если вы не можете дать человеку все, что он хочет, — не беда. Важно то, что вы в курсе его стремлений. **Если вы держите в голове все желания своих подчиненных, то вам будет проще увидеть какие-то возможности для их воплощения.** Невозможно решить проблему, о которой вы не знаете.

Когда вы понимаете, что через полгода-год личные цели сотрудника и компании окончательно разойдутся и нет никаких возможностей обеспечить рост человека в вашей команде, это тоже неплохо. Теперь вы знаете, что ваш сотрудник не рад работе, не все его цели достижимы, и понимаете, что с большой вероятностью он ищет другие варианты работы. Он не застанет вас врасплох, заявив, что хочет уволиться, и вы сможете заранее подготовиться к его уходу.

Скажу больше: **иногда стоит форсировать расставание с человеком, если вы видите, что он демотивирован текущей работой** и не хочет двигаться вперед, хотя пока и не ищет другое место работы. Мне попадались сотрудники, которым не нравились их повседневные задачи. Они работали медленно, вечно были не в духе и доставляли кучу неприятностей окружающим. При этом их удерживал страх перемен, боязнь потерять социальный контакт с командой или что-то еще. Если вы видите, что у человека нет в вашей команде перспектив, которые ему необходимы, стоит ли тратить время на такое сотрудничество?

Иногда полезно, не разрывая рабочих отношений, позволить человеку попробовать что-то новое. Например, ваш сотрудник мечтает поработать в другой области, но не уверен в своих силах, — можно договориться о его временном уходе. Он может взять отпуск и пройти испытательный срок в другой компании. Или попробовать пройти собеседование на свою «работу мечты». Если он приживется на новом месте — так тому и быть. Но бывают случаи, когда человек осознает, что новая роль ему нравится меньше, чем он ожидал. Или что он просто профессионально не готов к ней и надо еще подучиться. В этой ситуации вы можете запросто вернуть подчиненного в команду, при этом он будет понимать, что работа здесь и сейчас для него — осознанный выбор. А вы заработаете очки в копилку благодарности и доверия.

## Рост подчиненных: думаем на два шага вперед



Иногда люди не могут сформулировать, чего они хотят в будущем. Боятся замахнуться на большие проекты из-за природной скромности («Да подожди ты говорить о повышении, мне бы с этим проектом справиться!»). Со временем вы научитесь видеть некоторые шаблонные ситуации в развитии своих сотрудников и вовремя замечать, кто готов к повышению.

В случае, когда вы видите перспективу, попробуйте на опережение поработать над ростом человека. Даже если он сам не просит давать ему задачи посложнее, но уже способен их выполнять, поручите ему такие задачи. Если вы видите, что человек может стать руководителем, — прикрепите к нему коллегу, чтобы они поработали как наставник с учеником. В большой компании, в которой принято проводить стажировки, можно дать вашему

растущему подчиненному стажера, чтобы он приобрел навыки руководства.

**Особенно пристально вам нужно следить за тем, как развиваются ваши лучшие сотрудники.** Когда человек отлично работает, это явный признак того, что у него есть способности и амбиции для роста. Если вы не будете время от времени думать о его карьерных перспективах, то рискуете потерять сотрудника, когда закончится очередной проект или когда он перерастет свои актуальные обязанности. И когда он сообщит, что другая компания предлагает ему работу (вероятнее всего, с повышением), вы не сможете сразу предложить ему альтернативный вариант в вашей компании.

Иногда случается, что для удержания ведущих специалистов приходится брать проекты, в которых они смогут реализоваться. Если вы видите, что через год закончится интересный проект и вы не сможете предложить что-то достойное взамен, будьте готовы к тому, что часть команды может вас покинуть. Понимание ситуации поможет заранее подготовиться к уходу человека или вовремя обеспечить возможность его роста в компании.

**Проще говоря, если вы хотите работать с данной командой на протяжении десятилетий, вам нужно время от времени отрываться от текущих дел и искать возможности обеспечивать подчиненным карьерный рост.**

Андрей Морозов, который уже более четырех лет руководит разработкой в «Яндексе», говорит, что придумывание плана развития для сотрудников — самая сложная и одна из самых полезных задач в его работе:

*«Я периодически трачу на придумывание плана для человека много времени, и не всегда получается успешно. Бывает достаточно придумать формализованные чек-пойнты, которые можно наложить на задачи команды. С человеком, который сам хочет расти и двигается, все просто, надо немного подсказывать, направлять, и все. Но, по моему опыту, таких людей в команде —*

*один из десяти. Причем в разное время это могут быть разные люди: сегодня замотивирован один, завтра — другой. При этом запрос на рост есть почти у всех; все время от времени приходят и спрашивают, как им расти. Все всегда хотят расти в плане денег, этот запрос есть условно у девяти из десяти сотрудников. Кто-то будет слушать мои рекомендации, но не следовать им, а кому-то они помогут. В моей практике бывали случаи, когда это сильно помогало. Надо предлагать возможности роста для всех. Некоторым это поможет, и это уже немало».*

Разные руководители по-разному относятся к сотрудникам, которые долго остаются на одном и том же профессиональном уровне. В целом распространены три точки зрения:

- Сотрудник в ИТ должен расти каждые год-полтора, иначе нужно думать, что с ним не так, или с его руководителем, или с процессами в команде. Возможно, с человеком стоит расстаться.
- Работник в ИТ должен быстро расти от младшего сотрудника до крепкого специалиста. Дальнейший рост необязателен — руководители спокойно относятся к опытным специалистам, которые на протяжении долгого времени качественно делают то, что умеют.
- Сотрудник в ИТ никому ничего не должен и может сколько угодно работать так, как у него получается, если у компании есть для него задачи и есть деньги, чтобы платить ему зарплату.

Ваше личное отношение к этому вопросу в большой степени зависит от того, в какой компании вы работаете. Если имидж и рекрутмент компании позволяют относительно быстро подбирать людей на открытые вакансии, на мой взгляд, разумно будет следовать первой или второй стратегии. Вот причины, по которым вам время от времени стоит заменять «застоявшихся» сотрудников:

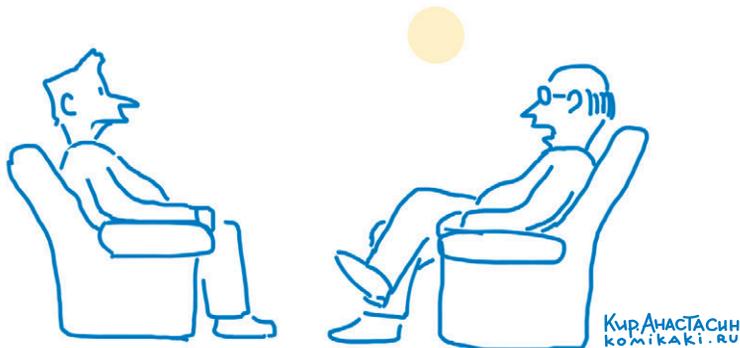
- Поскольку IT-сфера сейчас на подъеме и на рынке есть острая нехватка специалистов, можно совершенно точно не переживать, что вы ломаете человеку жизнь увольнением. Возможно, в другой компании он попадет в более благоприятную среду для развития и сможет показать себя лучше, чем у вас.
- Если цена замены человека не очень высока, то вы без особых затрат можете найти сотрудника, который будет работать на том же уровне, но при этом имеет шанс вырасти и усилить вашу команду.

При этом я подчеркну, что, прежде чем поставить на человека клеймо безнадёжного, нужно убедиться, нет ли в этом вины его руководителя, и вообще предоставить работнику реальные возможности выйти на нужный путь развития в вашей компании. Если вы просто будете «списывать» людей, когда они «буксуют», ничего хорошего из этого не получится. Мы говорим о случаях, когда все стороны приложили много усилий, чтобы сдвинуть ситуацию с места, но все равно ничего не добились.

Если в вашей компании наем новых сотрудников — сложный и долгий процесс (например, вы работаете в небольшом стартапе, пока еще не имеющем репутации и ограниченном в средствах), то разумно беречь всех имеющихся людей и не бросаться ими.

## Мотивация людей в «черные дни»: заполняем дыры

На Аляске знают, что убежать от медведя можно, лишь обогнав товарища. Это вся правда о мотивации в корпорациях.



Бывают ситуации, когда ваш сотрудник временно лишился стимулов, которые его мотивируют. Например, вы долго делали крутой проект, он подошел к концу, и будущее туманно. Или человек дал понять, что хочет повышения, но вы не можете мгновенно предложить ему новую зону ответственности, хотя понимаете, что через пару месяцев какие-то возможности появятся. В этом случае, если вы не хотите потерять человека, главное — не суетиться. Обсудите с ним открыто сложившуюся ситуацию и скажите честно, что сейчас действительно сложный период, но работа, как мы знаем, бесконечна и в скором времени вы обязательно что-то для него подыщете.

Я проработала в одном отделе почти десять лет, и у меня было несколько периодов, когда казалось, что мой рабочий путь на этом месте окончен, двигаться некуда и пора искать новую работу. В эти моменты меня удерживала потрясающая поддержка моих руководителей. Если мысленно отмотать время назад, то вот основные причины, удерживавшие меня от решения покинуть компанию:

- Меня много благодарили за проделанную работу и подчеркивали, что я очень полезный и нужный сотрудник. Человеку всегда очень сложно менять что-то в работе, да и в жизни в целом. Поэтому в момент окончания работы мы испытываем сильный стресс и боязнь, что привычной благополучной жизни пришел конец. Вдобавок мы ощущаем тревогу, беспокоясь о том, что компания нас не ценит и не захочет больше давать нам классных задач. В общем, в эти моменты не помешает доброе слово в качестве поддержки.
- Руководитель подробно расспрашивал, в какое «приключение» я теперь хочу ввязаться, и, что очень важно, обещал подобрать новую работу мне по душе. В этот момент мои опасения, что мне навяжут новую работу, которая не нравится, и у меня не будет выбора, исчезали. Таким образом снимался страх ситуации «тебя тут нанимали за деньги работать, вот и бери, что дают».
- Меня никогда не заставляли делать неприятную или неинтересную работу, даже если какие-то чужие проекты нуждались в помощи (мы не говорим о ситуациях, критических для бизнеса). Это кажется нелогичным на первый взгляд: почему бы не подкинуть работенку человеку, который сидит на зарплате и ничего не делает? Но мне было очень важно и приятно осознавать, что ко мне относятся как к творческой личности и ценят мое право получать удовольствие от работы. Мы с руководителями думали о том, чем бы полезным я могла позаниматься до начала нового проекта:

обобщить опыт прошлой работы и написать статью, изучить новую область, на которую не хватало времени.

Отдельно подчеркну, что **не стоит обижаться и воспринимать как личное оскорбление, если ваш подчиненный пришел с оффером от другой компании.** Не надо рассматривать это как предательство. Помните, что часто людьми движет неуверенность в себе и страх остаться без интересной работы, а как следствие, и без денег. Часто подчиненным банально не хватает похвалы и признания. Важно вовремя замечать это и проявлять заботу.

Какого-нибудь брутального читателя может покоробить разговор о подобной опеке. Скажу вот что: у меня были очень жесткие и требовательные руководители, которые сдирали с подчиненных три шкуры за плохо проделанную работу. Но самые крутые из них знали, когда надо остановиться и начать простой человеческий разговор с подчиненным.

## Обратная связь. Как и зачем хвалить



Кир Анастасин  
komikaki.ru

### ПРЯНИЧНЫЙ КНУТ 2.0.

Мы уже касались темы похвалы и критики, теперь поговорим об этом подробнее. Для начала небольшое лирическое отступление на тему похвалы. Существует огромное число исследований, которые показывают, что похвала является намного более эффективным стимулом для хорошей работы, чем наказание. Об этом, например, упоминает Даниэль Канеман в книге «Думай медленно... решай быстро»\*. Вдобавок угроза наказания держит человека в вечном стрессе. Во время стресса в большом количестве выделяется кортизол, который приводит к снижению иммунитета, ухудшению умственной деятельности и способствует набору веса. Если вы будете постоянно ругать подчиненных,

\* Канеман Д. Думай медленно... решай быстро. — М.: АСТ, 2013.

то получите вечно болеющих «тормозных» переедающих людей, которые рано или поздно выгорят\*.

Теперь кратко о том, за что и когда хвалить. **Похвала всегда должна быть заслуженной**: если вы начнете направо и налево говорить всем, что они молодцы, ценность ваших слов, уменьшится, сильно снизится. А еще, если вы хвалите команду за запуск проекта, постарайтесь вспомнить всех, кто принимал участие в работе. Классика жанра — ситуация, когда разработчиков похвалили за героически проделанную работу, но забыли отметить тестировщиков. А они сидели день и ночь, проверяя в последний момент, все ли работает как надо.

Если в проекте участвовал кто-то, кто очевидно для всех спас ситуацию, его можно отметить отдельно. С похвалой в адрес отдельных членов команды при этом стоит быть осторожным, потому что вы рискуете выделить только того, чьи заслуги были видны с вашей колокольни, а на самом деле «в окопе» трудились в поте лица еще пять человек. Я однажды готова была сквозь землю провалиться, когда руководитель хвалил меня за проект, а рядом стояла вся моя команда и грустно наблюдала, как все лавры достаются мне.

**Бесприоритетный вариант** — хвалить человека лично на ваших индивидуальных встречах. Вы не представляете, что иногда творится в головах у ваших лучших сотрудников. К нам в группу как-то устроился очень крутой разработчик. Он выполнял все задачи оперативно и все время изучал что-то новое. Мы нарадоваться не могли, глядя на то, как быстро он растет. Естественно, что в процессе работы он совершал большое количество ошибок — не ошибается только тот, кто ничего не делает. На индивидуальной встрече я сказала ему, что он молодец и что мы ценим его в команде, что коллеги хорошо о нем отзываются, и пожелала ему, чтобы он продолжал в том же духе. Для меня это было обычным делом, менеджерские «обряды» я довела до

---

\* Уивер Л. Полезная книга о лишнем и вредном. — М.: Альпина Паблишер, 2021.

автоматизма и поэтому похвалила его просто потому, что я всегда так делаю. Каково же было мое удивление, когда он буквально расцвел и сказал, что не мог представить себе такую оценку. Он переживал из-за недочетов в работе и был уверен, что рано или поздно зайдет речь о его увольнении.

А еще можно хвалить людей за их обычную работу. Представляете? Не за крутой проект, не за спасенного клиента, не за переработки по ночам. Иногда можно просто напомнить, что человек хорошо делает то, что он умеет делать. Когда мы нанимаем сотрудников в компанию, мы часто радуемся тому, какого специалиста нам удалось заполучить. На собеседовании мы отмечаем, как здорово человек прошел интервью, и с нетерпением ждем его «на борту». Но потом в процессе работы это ощущение притуляется и способный работающий подчиненный может незаметно перейти в категорию «застрявших». За что его хвалить, если он просто выполняет свою работу, верно? Вот уже полгода или год он отлично делает свое дело, но что-то совсем не тянет на повышение! Может быть, его вообще уже стоит уволить, раз он не развивается?

При появлении таких мыслей полезно себя одернуть и вспомнить, что качественное выполнение обычных задач — это уже повод сказать человеку спасибо.

## Зачем ругать, если не хочется? Конструктивная критика



Я БЫ ХОТЕЛ  
ВЕРНУТЬ ВАМ  
ВАШУ  
КРИТИКУ

Кир Анастасин  
komikaki.ru

Я задавала знакомым руководителям вопрос: «Что вам больше всего не нравится в роли начальника?» Подавляющее большинство ответили: «Самое неприятное — когда приходится говорить сотруднику, что он что-то сделал не так».

В вопросах критики есть две крайности: ругать, но неправильно, и не ругать совсем. Начнем с плохих практик. Выше мы выяснили, что, во-первых, позитивная мотивация более эффективна, а во-вторых, постоянная критика превращает ваших сотрудников на физиологическом уровне в болеющих полнеющих несчастных людей.

Из этого следует правило номер один: **абсолютно точно не нужно ругать людей часто**. Если ваша критика объективна

и человек действительно постоянно «косячит», значит, в вашем с ним сотрудничестве что-то не в порядке с самого начала. Либо талантливый человек находится не на своем месте, либо у вас проблемы с постановкой задач и объяснением критериев успеха. Если человек просто некомпетентен, может, вообще не стоит продолжать с ним работу, проявляя вечное недовольство, и его пора уволить.

Теперь поговорим о том, нужно ли критиковать подчиненных публично или только на личных встречах. На мой взгляд, **есть единственная ситуация, когда вы должны критиковать человека на людях: если вам важно показать команде, какие действия ни в коем случае не будут поощряться в вашем коллективе.**

У меня в команде был разработчик, который периодически выполнял задачи «по-партизански». Он заявлял, что будет заниматься одним, а сам начинал делать другое. На одной из встреч с командой он разоткровенничался и сказал, что вообще не следует плану и делает то, что сам посчитает нужным. В такой момент руководителю важно явно выказать недовольство и отчитать подчиненного, ведь молчание будет расцениваться как согласие с его явным бунтом. У других коллег оно вызовет негодование: «Он же делает очевидную дичь, почему его никто не одергивает? Хочу ли я работать в команде, где такие вещи сходят с рук?»

Если вам повезет, ситуации, подобные описанной выше, будут встречаться довольно редко, ведь большинство промахов подчиненные совершают не с целью саботажа, а по незнанию. И если мы говорим про обычные промахи в работе, есть второе правило: никогда ни при каких обстоятельствах (кроме упомянутого выше исключения) не ругайте человека на людях.

Человек, осознающий свою ошибку, сам достаточно сильно переживает. Он нервничает из-за того, что провалил задачу, что не сможет получить премию или повышение. Нет ни одной разумной причины усугублять его положение публичной поркой. Если вы будете на людях критиковать кого-то из своей команды, вы банально начнете разрушать авторитет сотрудника в глазах его

коллег. А если ваши претензии еще и спорные, то многие начнут вас воспринимать как неадекватного руководителя.

Когда человек слышит критику, высказанную ему на людях, первая его реакция — защита. Нормальный человек, даже понимая свою неправоту, будет стараться сохранить лицо. Мало кто способен прилюдно признать свои ошибки и спокойно наблюдать, как его песочат на глазах у всех. В этой ситуации есть риск, что суть ваших претензий вообще не задержится в голове у сотрудника: он запомнит лишь сам факт, что его ругали, сосредоточится на самооправдании и еще пару дней будет переваривать ситуацию и приходить в норму. Когда человеку приходится переживать бурю негативных эмоций, вызванных вашей критикой, ему просто некогда спокойно проанализировать, что же на самом деле он сделал не так и как это исправить.

Выше мы рассматривали отношения с вашим руководством и говорили о том, что сотрудников надо защищать. Также вы не должны позволять высшему менеджменту отчитывать ваших сотрудников прилюдно напрямую, без вашего участия. Если такое случается, стоит поговорить с вашим руководителем и попросить его больше так не поступать. Пусть о своем недовольстве вашими подчиненными он говорит вам, а вы уж сами будете решать, в какой форме доносить до них критику.

Итак, **в большинстве ситуаций ваше недовольство следует выказывать подчиненным на личных встречах, без присутствия посторонних.** Теперь поговорим о том, как лучше это делать.

Начнем с развенчания главного мифа. **Справедливая, в правильной форме высказанная критика не порождает конфликта!** Есть стереотипное мнение, что если вы укажете человеку на его ошибки, то он обязательно расстроится и обидится. Это неправда. Методом проб и ошибок я нашла формулу, как говорить подчиненным об их недочетах. В какой-то момент я начала замечать, что моя критика не вызывает ожидаемой мною негативной реакции. «Как же так? — думала я. — Я же их только что отругала, отношения должны были испортиться!» К некоторым людям

я возвращалась с вопросом, почему они так спокойно реагировали на мои, как мне казалось, обидные нападки.

Так вот, секрет кроется в двух вещах. Первая — **ваша критика должна быть максимально обоснованной**. Если вы не можете понятно объяснить, что конкретно человек сделал не так, лучше вообще не начинайте. Вам нужно подготовить примеры ошибок, и они должны быть объективными, то есть должно быть очевидно, почему решение вашего подчиненного было ошибочным. Вы можете ссылаться (аккуратно) на мнение других коллег, на учебники и другие авторитетные источники, где описаны процессы, которые были нарушены. Если человек явно не соблюдал условия, описанные при постановке задачи, используйте свои записи в качестве доказательства правоты. Но если ваша критика сводится к позиции «мне что-то не нравится твой подход к работе, но я толком не пойму почему», отложите встречу и попытайтесь сначала сами разобраться, почему вам не понравилась работа.

Иными словами, вы должны переводить критику с уровня личного восприятия на уровень фактов. В вашей оценке не должно быть ничего личного, вы оцениваете конкретную работу, а не человека. Эти советы банальны, но я на всякий случай еще раз подчеркну, что вы должны разделять оценку работы и оценку человека. Одно дело сказать: «Ты выполнил задачу не за тот срок, который мы обсуждали, давай пойдем почему». И совсем другое — выдвинуть личные претензии: «Ну почему ты такой безалаберный, у меня нет сил работать с такими людьми, как ты!»

**Вторая часть правильно построенной беседы — предложить сотруднику или придумать вместе с ним план мероприятий, которые помогут избежать похожих ошибок в будущем.** Может, надо поговорить о дополнительном обучении — посоветовать книгу или тренинг. Или обговорить, кто сможет временно выполнять роль наставника, чтобы ваш сотрудник смог научиться у него делать то, чего не умеет. Главное — вы перестаете разговаривать с сотрудником в стиле «атакующий — защищающийся». Предлагая помощь, вы как бы встаете с человеком по одну сторону

баррикады, с другой стороны остается ваша проблема, с которой вы вместе пытаетесь справиться.

Идеальным итогом беседы станет вариант, когда сотрудник сам придумает хорошее решение проблемы благодаря вашим наводящим вопросам. Люди намного комфортнее себя чувствуют, когда делают то, к чему пришли сами, чем выполняя действия, навязанные кем-то. Если сотрудник пришел к идее сам, вероятность того, что он действительно будет воплощать ее в жизнь, сильно повышается.

Такого рода беседы — всегда непростое занятие. Нормально, если сначала у вас не получится доносить взвешенную критику. Вы будете или нагнетать негатив, или, наоборот, использовать настолько обтекаемые формулировки, что человек и вовсе не поймет, что сделал что-то не так. На первых порах можно попросить кого-то выступить на таких встречах в роли модератора. Петр Додев, относительно недавно ставший руководителем группы разработки в «Яндексе», рассказал, что он и его начальник ходили на такие встречи вдвоем, изображая «плохого и хорошего полицейских»:

*«Как-то у меня не получалось формировать нормально shit sandwich\* — получался только shit. Или я, наоборот, слишком сильно сглаживал углы. Мой руководитель предложил помочь со сложными разговорами, и какое-то время мы ходили на такие беседы вдвоем. Я ругал сотрудника, а потом мой начальник говорил, что все же сотрудник молодец. Так мы соблюдали баланс».*

В общем и целом задача конструктивной критики — помочь человеку научиться делать то, чего он раньше не умел. А такой подход по определению не может быть обидным.

Теперь поговорим про обратную сторону медали — отсутствие критики. В моей практике встречались руководители, которые

---

\* Распространенная методика по формулировке обратной связи — любую неприятную новость нужно располагать между двумя приятными, тогда негативный фидбек будет восприниматься легче.

всеми силами избегали любых конфликтов. Причины такого поведения могут быть разными: кто-то не хочет быть «злодеем», кто-то просто не привык ругаться.

Что же происходит, когда мы не сообщаем подчиненным о том, что они что-то делают не так? Если вам повезет, то человек каким-то образом увидит свои ошибки и сам постарается над ними поработать. А если не повезет, человек продолжит работу в уверенности, что он мастер своего дела и все делает правильно. В этой ситуации недочеты будут расти как снежный ком. И чем дольше вы поддерживаете такие «неконфликтные» отношения, тем дольше сотрудник заблуждается на свой счет и думает, что он отличный специалист («да я уже три года так делаю, и никаких нареканий»). В какой-то момент ошибки могут достигнуть критической массы, и вам ничего не останется, кроме как уволить сотрудника. Я наблюдала грустную ситуацию, когда у руководителя лопнуло терпение и он принял решение расстаться с подчиненным. А тот был сильно удивлен и расстроен и сказал, что видел недочеты в работе, но не подозревал, что они могут привести к увольнению.

**Отсутствие критики в адрес подчиненных — это всегда медвежья услуга.** Человек не может исправить проблемы, если не подозревает об их существовании, и в итоге это значительно тормозит его карьерный рост, а также доставляет вам как руководителю массу хлопот.

Все рекомендации, которые я дала выше, — это моя формула критики подчиненных, которую я в свое время вычислила опытным путем. Позже я была приятно удивлена, когда нашла подтверждение многим из этих советов в книге, посвященной детской психологии: «Общаться с ребенком. Как?» Юлии Гиппенрейтер\*. Пусть вас не смущает, что книга учит разговаривать с детьми, — изложенные в ней принципы прекрасно ложатся и на общение со взрослыми. Почитайте, если хотите узнать еще какие-то тонкости общения.

---

\* Гиппенрейтер Ю. Общаться с ребенком. Как? — М.: АСТ, 2014.

## Увольнения. Когда стоит держать за штаны

### Зверь Ицзушка



Пришло время поговорить про расставания. Что делать, если ваш сотрудник хочет уволиться? Когда стоит отпустить, а когда — побороться за то, чтобы оставить его в команде?

Есть разные причины, по которым сотрудник может захотеть уволиться, и одна из них — на новом месте предлагают большую зарплату. Если вы только начинаете руководить, то можете (как и я в свое время) воспринимать мир несколько идеалистично. Все, кто в компании, — друзья, все, кто «за бортом», — враги и конкуренты. С этой позиции очень тяжело переживать ситуацию, когда ваш сотрудник сообщает, что ему предложили работу в другой компании. Да как он мог, предатель! Мы же тут делаем

лучший в мире проект с лучшими в мире коллегами, как он посмел соблазниться прибавкой заработной платы на 20%, он что, работает только ради денег?!

Чем раньше вы спуститесь с небес на землю, тем проще вам будет работать: изначальная концепция работы — это выполнение обязанностей за деньги. Какой бы прекрасной ни была ваша команда и компания, у каждого человека есть дом, семья, ипотека, стремление путешествовать или купить крутую машину. Поэтому **желание уйти в другую компанию на большие деньги — совершенно нормальное**. Сейчас активно пропагандируется идея, что вы должны время от времени проходить собеседования и прощупывать рынок, чтобы понимать, насколько адекватна нынешней ситуации ваша зарплата. Это здоровая стратегия, и незачем воспринимать это как предательство.

Если человек не согласится на повышенную зарплату в другом месте, он не предаст вас, но может в определенном смысле предать свою семью, которая зависит от его дохода. В этом случае стоит оценить, действительно ли вы платите ему зарплату ниже рыночной. Если да, то совершенно нормально повысить ему зарплату и оставить его в команде. Не бойтесь, что сотрудник впоследствии начнет манипулировать вами тем же способом: если вы выровняли его зарплату с рыночной, ему будет довольно сложно найти что-то более привлекательное на стороне. К тому же если разрыв между текущим и потенциальным доходом будет незначительным, это в какой-то момент перестанет влиять на его решение уйти или остаться.

Если человек просит повысить ему зарплату, но вы считаете, что он этого не заслуживает, надо открыто поговорить с ним об этом. Можно честно сказать, что его профессиональный уровень, по вашему мнению, не позволяет получать больше, а дальше вы вместе можете придумать, как исправить ситуацию. Например, вы договариваетесь, что человек берет на себя большую ответственность или развивает необходимые навыки, а вы в случае успеха повышаете ему зарплату.

Если вы видите, что предложение извне слишком щедрое или сотрудник действительно пытается таким образом вас шантажировать, придется с ним проститься. Но когда вам кажется, что причина не в деньгах, нужно как можно быстрее назначить подчиненному личную встречу и попросить максимально откровенно рассказать, что его привлекает в будущей работе и чего не хватает на нынешней. Возможно, хотя и маловероятно, что вы, пусть с опозданием, разберетесь в этом и сможете убедить человека остаться.

В моей практике примерно четверть решений об уходе не имела ни одной рациональной причины. Представляете? Например, один из подчиненных начал искать альтернативные варианты работы, потому что «здесь повисла какая-то тревожная атмосфера» (в этот момент действительно шла реорганизация команд, но ему и его коллегам на самом деле ничего не грозило). Иногда наши внутренние переживания и тревоги выливаются в очень странные жизненные решения. В момент принятия решения о смене работы мы всегда испытываем очень много негативных эмоций — страх, тревога. У многих людей снижается самооценка. В таких ситуациях вы с большой вероятностью потеряете человека, если отстранитесь и скажете: «Ну, мы тут все взрослые люди, пусть сам решает». Если вы на самом деле цените человека и хотите, чтобы он остался в команде, скажите ему об этом на встрече прямо. Помните о том, что на новом месте работы с кандидатом, которого хотят заполучить, скорее всего, разговаривают с преувеличенной доброжелательностью. И ваше безразличие может сыграть не в вашу пользу.

## Увольнения. Когда пора прощаться

---



Бывают моменты, когда нужно уволить человека. Мы уже говорили о том, что людям нужно давать шанс исправиться, и если у человека есть проблемы в работе, то имеет смысл ему помочь. Но должен быть разумный предел.

В моей практике был случай, когда проблемного сотрудника пытались исправить в течение пяти лет. Он был очень умный и способный в техническом плане, но совершенно невыносимый в общении. Мы несколько раз переводили его из проекта в проект, пытались подобрать интересные задачи в надежде на то, что он вдохновится работой и станет добрее.

Я не жалею о том, что мы потратили на него столько времени, только по той причине, что он действительно был высококлассным

специалистом и приносил команде пользу, несмотря на сложности. Но все же это скорее история менеджерского провала, надо признать. Увольнять работника очень сложно, особенно если вы в принципе неконфликтный человек. Вы берете на себя ответственность за то, что разрушаете чью-то карьеру. Вы принимаете на себя осуждение других членов команды, ведь многие будут считать, что вы поступаете жестоко. После половины проведенных мною увольнений я неделю плакала дома по вечерам, потому что меня с детства никто не приучал быть жесткой.

**На самом деле руководители в сфере IT драматизируют увольнение сотрудника больше, чем оно того заслуживает.** Я не знаю ни одного человека, который после увольнения из компании не смог найти хорошую работу (подчеркиваю, что это характерно только для IT-индустрии). Федор Голубев, СТО в компании «Ситимобил», всем своим сотрудникам, которые тянут с увольнением подчиненного, приводит аргументы, которые мне лично очень нравятся:

*«Ко мне, например, приходит руководитель и жалуется, что сотрудник плохо работает. Я его спрашиваю, почему он его не увольняет. Он обычно отвечает, не хочет обижать сотрудника. В этот момент я задаю вопрос: “Как ты считаешь, кто страдает от того, что ты не принял решение об увольнении? Сколько сторон страдает?” Обычно люди отвечают, что страдает сам руководитель. На самом деле страдает компания, потому что задачи решаются неэффективно, действительно страдает руководитель, потому что ему приходится компенсировать недоработки нерадивого сотрудника. Страдает команда, потому что все смотрят друг на друга и равняются на плохих сотрудников. Страдает сотрудник, потому что пока им недовольны, у него нет перспектив роста, у него нет положительного фидбека, человек у вас, по сути, просиживает штаны. Еще страдает какой-то другой специалист, который мог бы быть на этом месте и добиваться успеха, но мы не освобождаем ему позицию.*

*Смотри, сколько людей страдает от того, что ты жалеешь себя и не можешь принять это решение».*

Что же делать, если вы замечаете, что сотрудник работает не так, как вы ожидаете? Для начала **нужно составить план действий: понять, что конкретно вы хотите исправить, какие задачи помогут человеку измениться в нужную сторону и в течение какого срока вы будете следить за его прогрессом.** Какой срок выделить для работы над ошибками — зависит от конкретного человека и от обстановки в команде, обычно на это уходит от месяца до полугода. Детально обсудите с ним, что будет считаться успехом, а что — провалом.

Очень важно, чтобы во время этого испытательного срока ваши впечатления о работе сотрудника совпадали с его собственной оценкой. Если вы все сделаете правильно, то в итоге картина происходящего будет понятна и вам, и вашему сотруднику, и увольнение не будет выглядеть вашей прихотью.

Некоторые руководители для «диагностики» проблем сотрудника советуют постепенно усиливать контроль за его работой. Когда вы видите, что человек не справляется, но не понимаете, почему конкретно, попробуйте чаще обсуждать с ним его задачи. Если обсуждения раз в неделю не помогают, попробуйте в течение недели или двух проводить их ежедневно. За это время, скорее всего, вы поймете, что не так. На мой взгляд, такая методика может сработать только для младших и средних специалистов. У более опытных людей проблемы в работе носят фундаментальный характер и бесполезно пытаться их определить простым наблюдением.

Бывают ситуации, когда вы быстро понимаете, что с человеком надо расстаться. Периодически у вас будут случаться ошибки при найме. В моей практике чаще всего промахи случались при найме менеджеров — их умения сложнее проверить на собеседовании, чем профессиональные навыки программиста или дизайнера. В этом случае вам поможет испытательный срок, который покажет, как новый сотрудник справляется со своими обязанностями.

Случается, что человек не приживается в команде из-за личных качеств. У меня была ситуация, когда в изначально конфликтную команду попал человек, склонный раздувать конфликты. Несмотря на то что он был ценным специалистом, команда при его участии едва не развалилась. Если вы ясно понимаете, что человек неисправим или что с ним команда рискует развалиться и цена ошибки велика, придется быстро его уволить.

В случае, когда увольнение происходит по инициативе сотрудника, стоит подумать, каковы цели ваши и вашей команды и насколько они совпадают с целями этого человека. Если ваши цели сходятся, то стоит побороться за сотрудника. Если расходятся, удерживать его явно не стоит. Бывают непростые ситуации, когда увольняющийся сотрудник выполняет сложные задачи и его невозможно быстро заменить. В этом случае можно попробовать договориться с ним, чтобы он поработал еще какое-то время, пока не передаст дела. Если человек в нормальных отношениях с компанией и между вами нет сильного конфликта, этот вариант может быть всем удобен: вы успеете ввести в курс дел другого человека, а этот сотрудник не спеша поищет новое место работы.

В заключение приведу самые распространенные ответы руководителей на вопрос «За что нужно увольнять сотрудника?».

- Не выполняет оговоренную работу, саботирует рабочий процесс.
- Стоит увольнять сотрудников, которые постоянно конфликтуют и разрушают рабочую атмосферу в команде.
- Следует увольнять того, кто ведет себя нечисто и все время валит вину за провалы на других. Либо постоянно изображает жертву обстоятельств («я не сделал проект, потому что мне не прислал макет дизайнер, а напоминать дизайнеру — не моя работа»).

## Увольнения. Как провести беседу



Необходимость уволить человека может возникнуть по разным причинам: не справляется с работой, не смог исправить недочеты, компания вынуждена сократить сотрудников. Какой бы ни была причина, для человека увольнение — всегда огромный стресс. Поэтому наша задача — максимально ясно объяснить, почему его увольняют. При объяснении причин увольнения должны применяться те же правила, что и при высказывании критики. **Постарайтесь быть объективным, объяснить, чего вы ожидали от его работы, детально разобрать, в чем эти ожидания не оправдались.** Избегайте безосновательных оценок и мысленно отделяйте человека от результатов его работы. «Мы тебя увольняем, потому что ты безалаберный», — не очень хорошая аргументация для увольнения.

Затем постарайтесь вспомнить что-нибудь хорошее об этом человеке и его работе. Неплохо бы найти в себе силы поблагодарить сотрудника за то, чем он был полезен для команды.

Если ситуация, ставшая причиной увольнения, спорная и не исключено, что вы тоже были в чем-то неправы, скажите об этом. Довольно часто хороший специалист просто попадает не в то место не в то время и в итоге не может работать результативно. Не исключено, что руководитель с другим стилем работы смог бы подобрать к нему ключ и человек бы раскрылся. Если вы считаете, что такое возможно, скажите об этом при увольнении, человеку будет морально проще разделить с вами вину за свой провал.

Отдельно стоит подумать о том, как сотрудник будет дорабатывать оставшийся срок после объявления об увольнении. Надо помнить, что он будет демотивирован и расстроен, поэтому, если у вас нет особых причин держать его в команде, стоит отпустить его как можно быстрее. В моей практике были разные варианты поведения сотрудников при увольнении: кто-то уходил день в день, кто-то просил несколько месяцев на поиск новой работы. Позволить увольняемому сотруднику работать долгое время стоит только в том случае, если вы знаете, что он действительно будет полезен и не станет расшатывать коллектив речами о том, как здесь все ужасно и какой вы неадекватный руководитель. В этих случаях я договаривалась с уходящим сотрудником, что новость о его скором увольнении пока останется между нами, а команде мы сообщим об этом ближе к увольнению.

Стоит подумать и о том, как вы будете сообщать команде о причине увольнения человека. Тут нет универсальных рецептов, но лично я пытаюсь выбрать такой вариант, при котором человек может уйти с достоинством. Одному из сотрудников проще было сказать, что он устал от этой работы и хочет найти новую, хотя на самом деле увольняли его мы. Я не вижу большой пользы в том, чтобы обличать и искать виноватых, если только увольнение не показательное и вы не хотите продемонстрировать всем, что

поведение, которое позволял себе увольняемый сотрудник, у вас в команде недопустимо.

Еще один важный момент касается вопроса, кто должен сообщить человеку об увольнении. Это абсолютно всегда должен быть его непосредственный руководитель. Если руководитель морально не готов самостоятельно провести беседу с подчиненным — не страшно, можно позвать на встречу кого-то для поддержки, например начальника рангом выше, который имеет опыт в проведении сложных бесед. Но **инициатива и решение об увольнении всегда должны исходить от непосредственного начальника.**

Бывают случаи, когда сотрудник отказывается подписывать соглашение о расторжении трудового договора. Все подобные ситуации, с которыми я сталкивалась, можно разделить на три типа:

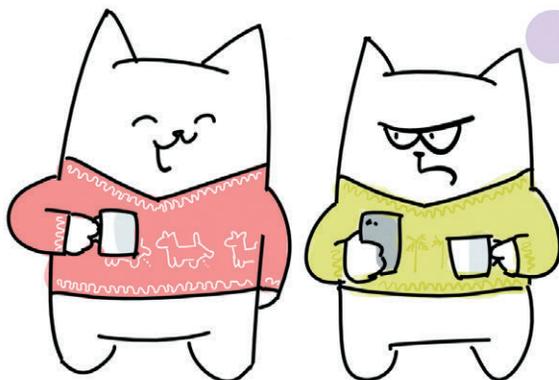
- Сотруднику нужны деньги, и он хочет поторговаться за размер денежной компенсации.
- Сотрудник зол на компанию и хочет отомстить, сделав свое увольнение максимально неудобным для всех.
- Сотрудник считает, что с ним поступают несправедливо, что еще не все потеряно и можно попросить предоставить ему второй шанс.

В ситуации, когда речь идет исключительно о деньгах, вам просто придется торговаться (к счастью, в крупных компаниях эту миссию могут взять на себя сотрудники HR-отдела). Если сотрудник мстит, надо постараться его успокоить. Насколько это возможно, зависит от того, есть ли у вас в штате человек, способный эффективно провести терапевтическую беседу.

В третьем случае почти всегда помогает объяснить человеку, что он не сможет расти в команде, где руководитель не умеет работать с ним и развивать его навыки. Обычно эта мысль отрезвляет людей, они понимают, что ситуация зависит не только от их личных усилий, и спокойнее относятся к увольнению.

## Наем сотрудника. На что смотреть

Анекдот. Встретились кубик и треугольная дырка... Это про наш рекрутмент, что ли?



Кир Анастасин  
komikaki.ru

За мою карьеру было очень много случаев как удачного найма, так и крайне неудачного. У меня нет рецепта, как при собеседовании понять о кандидате все. Здесь я просто поделюсь некоторыми мыслями, которые, возможно, помогут вам при приеме людей на работу.

Давайте для начала поговорим об интуиции и стереотипах. Я весьма скептически отношусь к тем, кто говорит, что считывает людей с первого взгляда. Во-первых, не такие уж мы психологи и знатоки душ, чтобы за 15 минут по-настоящему понять хоть

что-то о собеседнике. Во-вторых, человек на собеседовании — это немного другая личность. Он сильно нервничает, очень старается произвести хорошее впечатление. Может, он банально надел на собеседование новые неудобные ботинки, натер мозоль по дороге и из-за этого ведет себя скованно. Поэтому надо всегда делать большую поправку на то, что поведение человека на собеседовании специфично и не всегда соответствует его поведению в обычной жизни.

В уже упоминавшейся книге «Думай медленно... решай быстро» это хорошо описано на примере тестирования кандидатов на получение офицерского звания\*. Автора приглашали, чтобы он помог тестировать кандидатов и потом исследовал эффективность методики. Бойцам давали выполнить задание в условиях, приближенных к боевым, и по его результатам повышали тех, кто проявил лидерские качества. Но впоследствии в реальной боевой обстановке оказывалось, что тестирование абсолютно не помогает определить, кто будет героически себя вести под огнем. Одно дело, когда тебе поручают перетащить бревно через искусственное препятствие на тестировании, и совсем другое — когда у тебя над ухом свистят пули. Поэтому я очень не люблю все эти «менеджерские игры» по перекидыванию невидимого мяча, созданию для человека стрессовой ситуации на собеседовании и т. п.

В книгах, посвященных работе человеческого мозга\*\*, часто пишут, что делать определенную работу и говорить про эту работу — это два совершенно разных навыка (если только вы не наделены от природы ораторскими способностями). Существует тысяча и одна книга, которая учит, что надо говорить на собеседованиях, претендуя на ту или иную должность, чтобы казаться компетентным.

**Старайтесь всегда опираться на факты, которые вам известны о кандидате.** Если вы нанимаете специалиста, дизайнера или

---

\* Канеман Д. Думай медленно... решай быстро. — М.: АСТ, 2013.

\*\* Например, см.: Инглмен Д. Мозг. Ваша личная история. — СПб.: Азбука-Аттикус, 2016.

разработчика, попросите его выполнить какое-либо задание, похожее на те, над которыми он будет работать у вас. Не просите его рассказать, как он будет делать то или иное задание: человек может блестяще рассуждать, демонстрируя теоретические знания, но при этом не уметь эти знания применить на практике.

У меня был печальный опыт, когда маркетолог на собеседовании потрясающе рассказывал, как он будет выполнять свою работу, убедительно излагал базовые принципы маркетинга. Но на деле он не смог принести практически никакой пользы, поскольку у него напрочь отсутствовало аналитическое мышление. Я очень рада, что побывала на его собеседовании и потом наблюдала, как он работает, — едва ли можно придумать более наглядный способ показать, что есть большая разница между тем, что человек говорит, и тем, что он в итоге делает.

В моей практике весьма удачным было **использование задач, заведомо чуть сложных для кандидата**. Я понимала, что человек не сможет решить задачу полностью, но с ее помощью можно было проверить две важные вещи. Первая — как себя поведет человек, которому поручили сложное дело. Если кандидат грустно говорит, что не понимает, как выполнить эту задачу, и просит дать другую, это почти наверняка причина для отказа. Потому что так же он поведет себя после приема на работу: если задача будет сложной, опустит руки и кому-то из команды придется его вечно вытаскивать из ступора. Если же человек начинает задавать уточняющие вопросы и старается составить план действий, это хороший сигнал. Значит, он не пасует перед трудностями и будет стараться превращать непонятные задания в понятные без дополнительных «пинков» от руководства.

Еще, как это ни странно звучит, мне нравится, когда человек откровенно говорит, что он не разбирается в каком-то вопросе. **Если кандидат не знает, как выполняется та или иная задача, но изображает эксперта, это очень тревожный сигнал**. Есть большая разница, когда человек говорит: «Я не знаю, как решается эта задача, но сейчас подумаю, как можно к ней подойти»,

или: «Да, это точно надо делать вот так» (при этом не зная, как именно). Когда человек боится признавать, что он чего-то не умеет, вы рискуете в его лице получить бомбу замедленного действия. На старте у вас будет иллюзия, что задача под контролем, а в конце ее выполнения окажется, что сотрудник делал не то, что нужно, просто постеснялся вам об этом сообщить, и вы будете вечно тратить время на переделывание его работы и устранение последствий.

**Уделите внимание тому, что человек говорит о своем опыте работы в других компаниях.** Если он рассказывает много историй о том, как его выгнали с работы, или о конфликтах, случившихся по вине другой стороны, — одним словом, изображает униженного и оскорбленного человека, уволившегося под грузом обстоятельств, — это звоночек. Весьма вероятно, что он постоянно влипает в неприятные истории, не пытается понять, какова была его роль в конфликте, и просто валит вину на других.

Поинтересуйтесь его прошлой работой: какие реально задачи он выполнял, какие, по его мнению, были самыми интересными, а какие — совсем не интересными.

**Обратите внимание, насколько человек умеет слышать то, что вы ему говорите.** Часто бывает, что вы задаете вопрос, а кандидат, вместо того чтобы ответить, начинает рассказывать то, что он хочет рассказать. Если человек на собеседовании не пытается понять, что именно вы от него хотите услышать, возможно, в таком же ключе у вас будет проходить обсуждение рабочих вопросов.

В некоторых книгах по менеджменту высказывается мысль, что совершенно нормально проверять, как человек впишется в команду. Мы уже затрагивали этот вопрос в главах о стиле управления, и в этом есть разумное зерно. Важно помнить, что существуют противоположные мнения относительно состава команды: например, иногда считается, что лучше работают коллективы, в которых собраны очень разные люди. Вырастить в команде человека, который будет похож на всех остальных,

довольно легко. А вот получить свежий взгляд сложно, если вы заведомо отсекаете всех необычных кандидатов.

То есть, с одной стороны, важно понимать, впишется человек в команду или нет, с другой — не стоит ударяться в крайности, подбирая строго одинаковых сотрудников. При такой кадровой политике вы рискуете упустить много талантливых людей. Я старалась всегда оценивать только те качества, которые нужны человеку непосредственно для работы, а уж поймет он шутки коллег или нет, как по мне, — дело десятое. В конце концов, мы все взрослые люди и подразумевается, что мы в состоянии цивилизованно работать с коллегами, чьи взгляды и вкусы отличаются от наших, не так ли? Ведь одна из ваших обязанностей как руководителя — создавать в команде атмосферу, при которой невозможно представить себе неуспех специалиста из-за его индивидуальных особенностей, не касающихся работы.

И тем не менее я верю в золотое правило найма, о котором мне когда-то сказал мой руководитель Сергей Константинов: **«Сомневаешься — не бери»**. Если кандидат хорошо справился с заданиями, но почему-то вам не нравится, **отказать ему в работе — ваше святое право**.

На моей памяти был только один удачный случай, когда руководителя уговорили принять на работу кандидата, который ему не очень нравился, и человек в дальнейшем успешно работал. Подавляющее большинство таких решений в моей практике заканчивалось печально. Причины всегда разные. Иногда руководитель подсознательно чувствовал подвох в поведении человека, но не мог свои ощущения сформулировать. В других случаях срабатывало «самосбывающееся пророчество», когда руководитель начинал искать подтверждение своим опасениям и провоцировал человека вести себя не так, как нужно. Порой у руководителя возникает чувство вины за то, что он плохо думал о кандидате, и он начинает терять способность адекватно оценивать поведение сотрудника («Я не понимаю, он действительно плохо работает или у меня просто предубеждение?»).

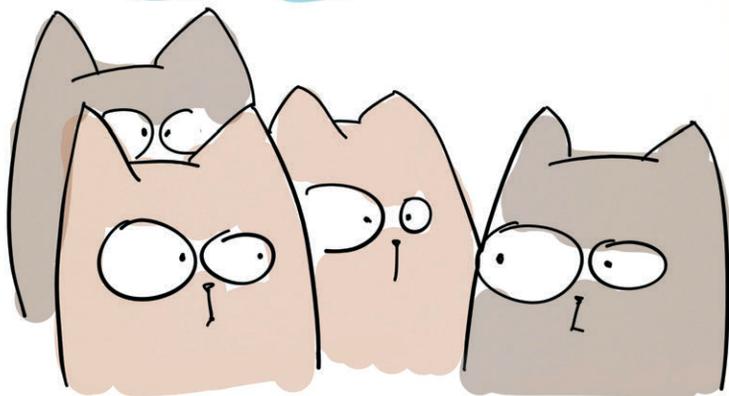
Одним словом, не принимайте на работу тех, кто вам не нравится, даже если собеседование пройдено. Когда руководитель не хочет нанимать кандидата, который лично вам сильно понравился, очень аккуратно настаивайте на найме, но только если вы считаете, что упустить человека будет ну очень большой ошибкой.

Как мы уже обсуждали выше, в сфере IT сейчас большой спрос на специалистов, и, как правило, у человека, который ищет работу, есть несколько неплохих вариантов трудоустройства. **Поэтому важно помнить, что собеседование проводите не только вы — собеседование проводит и кандидат с вами.** Независимо от того, чем закончатся переговоры, ведите себя вежливо и дружелюбно — при прочих равных условиях это может стать решающим фактором для кандидата при выборе места работы.

## Добываем рекомендации

---

И ТУТ ВСЕ РЕШИЛИ ПОСМОТРЕТЬ  
ПРАВДЕ В ГЛАЗА



Кир Анастасин  
komikaki.ru

У каждого есть сильные и слабые стороны, и в целом секрет успешного руководства состоит именно в умелом управлении сильными сторонами человека в обход слабых. В мире почти нет людей, которые умеют адекватно оценивать себя как профессионалов. Одни скрывают свои недостатки, другие чрезмерно скромничают. Конечно, со временем вы на практике все поймете и будете лучше разбираться в своих подчиненных. Но зачем тратить драгоценное время, если получить информацию можно сразу, просто запросив рекомендации?

**Не ленитесь искать рекомендации, даже когда нанимаете сотрудников на несложную работу.** Вы можете попросить у кандидата контакты прошлого работодателя или попробовать

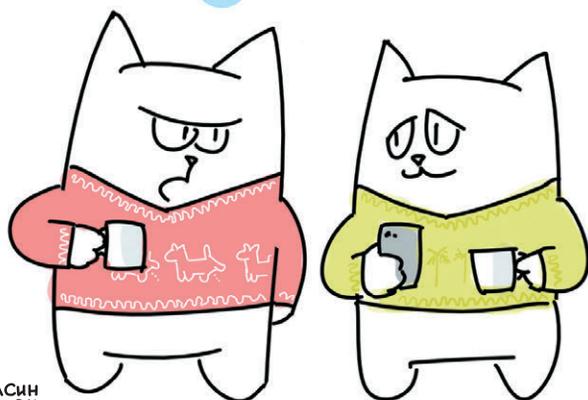
найти общих знакомых, которые могут вывести вас на бывших коллег нанимаемого.

У меня был сложный сотрудник, к которому я около года подбирала подход (и в итоге нашла). И лишь через год тяжелого взаимодействия я пошла к его бывшему руководителю и попросила рассказать, нет ли у человека каких-то особенностей в поведении. Каково же было мое удивление, когда его бывший руководитель подробно описал, какие у моего сотрудника «тараканы» и как с ними можно работать. Я не рассчитывала на такую откровенность и не думала, что найду подтверждение своим личным впечатлениям. Эта беседа помогла мне лучше понять, что происходит, и адекватно принимать решения по управлению командой. Так что не ленитесь, ищите контакты и собирайте рекомендации.

Но и здесь будьте осторожны: вы можете опираться на рекомендации человека лишь в той мере, в которой ему доверяете. Если вы поинтересуетесь мнением человека, в компетентности которого сомневаетесь, он, скорее всего, даст информацию, которая будет для вас бесполезной или даже вредной. В общем, будьте осторожны, когда слушаете мнение незнакомых вам людей, мотайте на ус, но не думайте, что все отзывы будут правдивы и полезны. Рекомендации проверенных знакомых — лучшее, что вы можете получить при собеседовании.

## Выращивание руководителей. Зачем это делать

Один в поле  
НЕ КОПЕНГАГЕН



Кир Анастасин  
komikaki.ru

Давайте немного поговорим о том, как выращивать будущих руководителей в вашей команде. Начнем с вопроса, зачем нам в принципе это делать.

На самом деле мы уже в общих чертах рассматривали причины, по которым полезно растить в коллективе руководителей. Это нужно в первую очередь для вашей карьеры: если у вас в подчинении есть руководитель, вы можете делегировать ему часть своей ответственности и за счет этого уделить время новым задачам. Примерно так и происходит карьерный рост в компаниях.

К тому же это естественное развитие карьеры ваших подчиненных: если вы не назначаете ценного амбициозного сотрудника руководителем, он просто уйдет в другую компанию, в которой ему предоставят возможность карьерного роста.

Есть еще одна причина, по которой растить руководителей в команде полезно. Когда человек вырос в руководителя в своем коллективе, он очень быстро начинает работать в нужном направлении, ведь он погружен в работу и не тратит время на изучение вашей деятельности. Он уже работал с командой, так что знает ее изнутри со всеми личными особенностями коллег. И самое важное: вы хорошо знаете, что собой представляет ваш новый руководитель, со всеми его плюсами и минусами. То есть при необходимости расширить команду вы уже имеете надежного, проверенного в боях человека, которым вы почти наверняка сможете успешно управлять.

Если вы берете руководителя со стороны, это всегда кот в мешке. Вы не можете заранее знать, примет ли его команда, на самом ли деле он хорош в работе или вы совершили ошибку, наняв его, и т. д. Брать руководителя со стороны — отличная идея только в случае, когда вам нужно встряхнуть команду и серьезно поменять подход к работе. Если в работе команды вас все устраивает, свой человек, скорее всего, будет работать на позиции руководителя лучше, чем кандидат извне.

## Выращивание руководителей. Кто нам подойдет и как проверить



Поговорим о том, какие специалисты могут вырасти в хороших руководителях. И какие заведомо не могут.

Есть простая мысль: человек не может организовать команду, если он не в состоянии организовать себя. Стиль работы человека отражается на том, как будет работать его команда. Допустим, у вас есть талантливый сотрудник, который прекрасно выполняет задачи, но никогда не укладывается в сроки. Угадайте, что будет происходить в его команде? В целом вам, конечно, ничто не мешает поручить ему роль руководителя, но будьте готовы к тому, что отвечать за сроки будет кто-то другой. Возможно, придется приставить к команде отдельного менеджера, который сможет задать нужный ритм работы, и то не факт, что ему удастся оспаривать сроки выполнения задач, которые будут исходить от вечно опаздывающего руководителя.

Еще одна ценная мысль: **не всякий хороший специалист может стать хорошим руководителем**. Помимо наличия у человека знаний в конкретной области, нужно смотреть на то, как он ладит с людьми, умеет ли он работать с новичками, договариваться с коллегами.

Отличный способ проверить человека — сделать его наставником какого-то начинающего специалиста. Это может быть кто-то из команды, новичок или стажер. Поручите им задачу, обговорите, что ее выполнением займется младший сотрудник, а наставник будет помогает ему — объяснять непонятное и направлять ход работы. А вы понаблюдаете со стороны, чтобы получить ответы на вопросы:

- Умеет ли ваш сотрудник понятно объяснять задачу новым людям? Не упускает ли он важных деталей?
- Может ли человек правильно разбивать задачу на части? Умеет ли поэтапно принимать работу у своего подопечного?
- Пытаются ли они уложиться в сроки? Насколько сильно их первоначальная оценка задачи соответствует тому, что вышло в итоге?

Помимо этих формальных факторов, обращайтесь внимание и на то, как происходит человеческое взаимодействие. Как себя чувствует ваш условный стажер, нет ли у него ощущения, что его бросили, что задача непосильная или что он вообще не очень понимает, чего от него хотят.

Если по некоторым пунктам сначала ответы будут скорее отрицательными, это нормально. Важно подмечать неудачные моменты в работе и разбирать их с вашим подчиненным. Когда человек готов стать руководителем, он должен со второй или третьей попытки уловить правильный стиль работы и исправить недочеты в своих действиях.

Такой формат разового наставничества — прекрасный способ проверить, насколько ваш сотрудник способен руководить кем-

либо. Если он в состоянии управлять одним человеком, с большой вероятностью он справится и с небольшой командой.

**Старайтесь не обещать человеку повышение, если вы не успели проверить его «в бою».** Я сама наступала на эти грабли и никому не рекомендую повторять мои ошибки. Мне как-то досталась команда, с которой я до этого не работала, и очень скоро встал вопрос о том, кого назначить руководителем группы разработчиков. Предыдущий руководитель оставил мне рекомендации и сказал, что один из специалистов отлично работает и прекрасно подошел бы ему на замену. Сотрудник, по всей видимости, знал, что его ценят, и завел со мной разговор о повышении. Я по неопытности обрадовалась, сказала, что мы как раз ищем подходящего человека, и пообещала ему эту должность.

После разговора я поручила ему большую задачу и, чтобы он потихоньку начал вживаться в новую роль, назначила напарника. Но во время работы дела пошли не так хорошо, как ожидалось, несмотря на отличные рекомендации. Мне пришлось честно сказать сотруднику, что мне не понравился его стиль работы и что я боюсь доверить ему руководство командой разработки. Он расстроился и в скором времени уволился. Скорее всего, если бы я сразу отказала ему в повышении, он бы тоже уволился, поскольку хотел стать руководителем и при отсутствии перспектив искал бы варианты в других компаниях. Но по крайней мере мы бы расстались без обид.

**Для проверки, годится ли сотрудник на роль руководителя, нужно двигаться итеративно и закреплять за человеком только те зоны ответственности, в которых он себя хорошо показал.** Необязательно сразу выделять потенциальному руководителю команду, сначала можно попросить его помочь проводить собеседования, потом назначить ответственным за какой-то значимый проект. Во многих компаниях практикуется организация временных проектных команд, где есть технический лидер, который при этом административно не является руководителем команды, и можно заранее с ним обговорить, что роль технического руководителя — временная, только в рамках проекта.

## Выращивание руководителей. Почему нельзя передать права понарошку

---



Когда вы назначаете человека руководить какой-то частью команды, важно на самом деле передать ему всю власть. Один из моих подчиненных сразу после того, как его назначили руководителем группы, сказал мне: «Я не понимаю, я тут руководитель или нет. Вы меня как будто посадили на колени и кормите с ложки манной кашей, потому что боитесь, что я сам не справлюсь». Моя ошибка заключалась в том, что я назначила человека руководить, но по привычке продолжала чересчур активно вмешиваться в дела команды. Ни в коем случае этого не делайте, даже если сомневаетесь, все ли у команды будет хорошо с новым человеком во главе. Да, вы можете (и должны)

за ними присматривать, но все же делайте это максимально незаметно для команды. Хоть каждый день проводите встречи с новым руководителем и «сверяйте часы», но все важные решения в зоне его ответственности он должен принимать сам.

Во-первых, если вы отдали руководство «наполовину» и все равно везде суете свой нос, то подрываете авторитет нового начальника: «Ну да, ну да, ты наш новый босс, видим, как твой руководитель тебе ничего не может доверить». Во-вторых, вы никогда не узнаете, какие решения человек принимал бы без вашего вмешательства, самостоятельно. Если вы все время прикрываете тыл, у нового лидера меньше ответственности за его решения и он будет думать немного иначе, чем в «боевых» условиях. Он в меньшей степени будет бояться совершить ошибку, зная, что вы рядом. Лавры за хорошо выполненную работу тоже будут доставаться непонятно кому: то ли новый лидер команды постарался, то ли это ваша заслуга. Одним словом, ничего никому не понятно и все страдают.

**Когда вы назначаете человека руководить, очень строго очертите зону его влияния: за что он теперь отвечает, какие провалы будут его провалами и какие достижения будут его достижениями.** Поручите человеку выполнение задачи и оставьте его с командой в покое, проверяйте только результат работы, хорошо или плохо они справились.

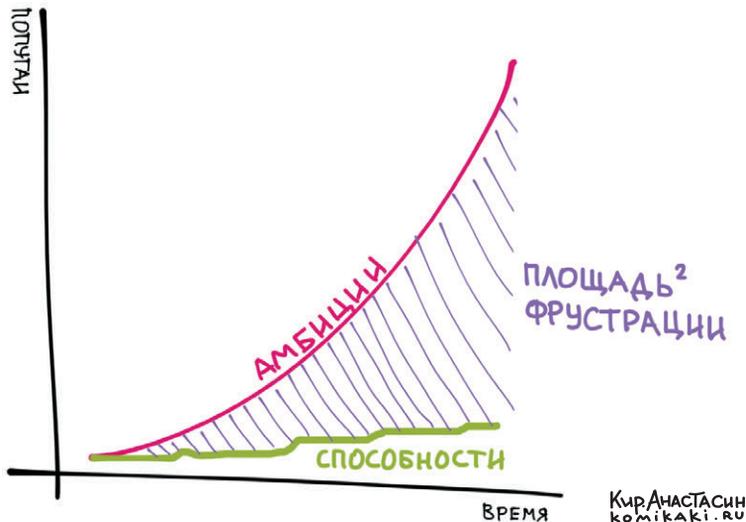
Иногда полезно даже позволить людям совершать не критичные ошибки. Мы уже говорили о праве совершать ошибки, это применимо и в данной ситуации.

# Создаем слаженную команду

1

Мотивация специалиста:  
легкие, комфортные  
и хардкорные задачи

---



Многие исследователи, изучавшие работу креативных людей, упоминают состояние потока, когда человек полностью погружен в задачу и на пике вдохновения самозабвенно на протяжении многих часов может решать ее, ни на что не отвлекаясь. В состоянии потока человек максимально продуктивен и, что еще важнее, может испытывать настоящее счастье. Чтобы войти в это чудесное состояние, нужно иметь подходящую задачу.

Начнем с крайностей. Что происходит, если человеку поручают слишком легкие для него задачи? Вашему сотруднику становится очень скучно. Вдобавок он не учится чему-то новому и появляется ощущение застоя, рутины. Скорее всего, каким бы ответственным человек ни был, он начнет хуже выполнять свою работу: снизится внимание к важным деталям, упадет производительность. В таких ситуациях ждите, что он захочет уволиться, или начнет прогуливать, или потребует повысить зарплату. В большинстве случаев, повышая зарплату, вы решите проблему на очень короткий срок, потому что корень недовольства останется (замечу, что если вы можете платить человеку в три раза больше рыночной зарплаты, то деньги могут быть решением).

Если же вы взваливаете на сотрудника очень сложные задачи, у него начинается сильный стресс. Человека может практически парализовать объем работы и ответственность. Если он и выполнит задачу, то выгорит. Или начнет прокрастинировать, пока кто-то со стороны не вмешается в рабочий процесс.

Идеальная задача — достаточно сложная, но которая человеку по плечу. **Необходимо соблюсти баланс между тем, что он умеет, и сложностью задачи, чтобы нагрузка на сотрудника была оптимальной, и помочь ему работать в этом магическом состоянии потока.**

Давайте введем понятие «серая зона». Оно будет означать ту часть работы, которую сотрудник не умеет делать или делает впервые, и есть риск, что он допустит много ошибок. Чтобы определить, подходит задача для человека или нет, надо понять, какая

часть задания будет для него рутинной, а какая — «серой зоной». Неплохо, если «серая зона» придется на половину работы, а вторая половина задачи будет рутинной, — тогда человеку будет на что опереться («эту часть я уже умею делать хорошо») и он сможет задействовать воображение и получить новый опыт.

## Комплектуем сбалансированную команду



Сбалансированная команда — это коллектив, который способен качественно выполнять все части проекта, и при этом для каждого сотрудника найдется оптимальная задача.

Забегая вперед, скажу, что баланс в команде — это очень хрупкая и постоянно ломающаяся вещь. Задача руководителя — следить за нарушением этого баланса и вовремя делать нужные перестановки (людей и задач), чтобы его восстанавливать.

Важно понимать, что одна и та же задача для работников разного уровня будет совершенно разным испытанием. Для начинающего специалиста челленджем будет любая новая задача в вашей команде. Для опытного сотрудника найти необычную задачу бывает сложнее, поскольку он давно в профессии и многое успел попробовать. Причем понятие «сложная необычная задача» для всех может быть разным. Одному нравится в одиночку решать головоломки, другому — выполнять несложные задачи с горящими сроками и героически укладываться в дедлайн.

Чтобы определить идеальный состав команды, вам нужно разбить задачи в проекте на части и подумать, для специалиста

какого уровня каждая из задач будет рутинной, а для какого попадет в «серую зону». Будет здорово, если у каждого члена вашей команды будет своя «серая зона». В этом случае вы, скорее всего, избежите конфликтов, возникающих, когда сотрудник влезает в зону ответственности своего коллеги, потому что собственные задачи ему выполнять скучно.

**Самые легкие в управлении команды — те, у которых есть большой спектр задач разной сложности и все участники распределены по уровням компетенций;** команды, в которых ясно видно, кто начинающий, кто средний, а кто старший специалист. В подобном случае, как правило, нет нездорового соперничества, каждому есть на кого равняться (или кого научить).

Тем не менее бывают проекты или просто жизненные ситуации, когда выстроить простую схему не получается.

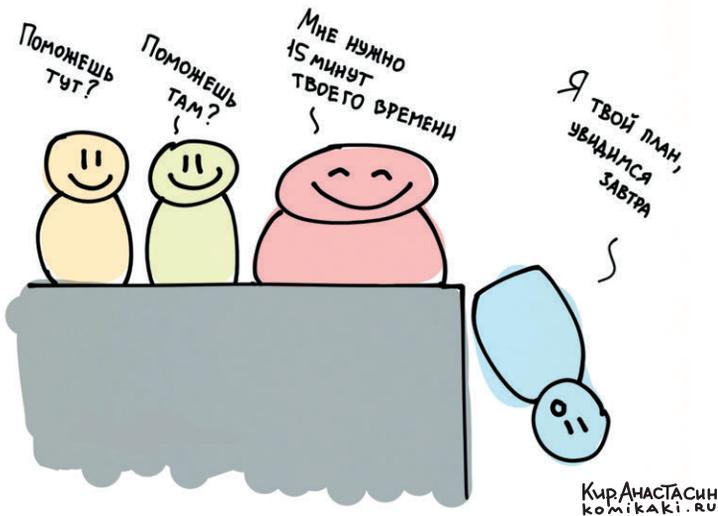
**Первая крайность — когда в вашей команде много новичков или младших сотрудников.** Я мысленно называю эту конфигурацию «рабочий детский сад». Такое случается, когда вам надо быстро набрать на проект новых людей. Или вам может достаться такая команда в наследство от другого руководителя. Или задачи на проекте были настолько рутинными, что все сильные сотрудники ушли на другие проекты, более перспективные в карьерном плане, а вы остались с теми, кому все еще интересно. В такой команде вам придется огромное количество времени тратить на работу с людьми и наставничество. Ваша команда будет постоянно совершать ошибки, ведь вы едва ли сможете проследить за всеми сразу, и качество полученного продукта оставит желать лучшего.

Выход из этой ситуации — как можно быстрее вырастить одного из подчиненных в своего заместителя или попробовать найти такого человека вне команды. Даже если на проекте все задачи рутинные, для хорошего специалиста мотивацией присоединиться к вам будет возможность управлять начинающими сотрудниками, получить опыт руководства, и она перекроет то, что непосредственно рабочие задачи ему малоинтересны.

Другая крайность при комплектации команды — набрать исключительно сильных специалистов. Такую конфигурацию я называю «пауки в банке». Это случается, когда вы работаете над сложным проектом и вам нужны только лучшие. Или если ваши сотрудники выросли в команде и достигли высокого уровня профессионализма. Очевидно, что при управлении такой командой риск не в том, что работа будет сделана плохо. Самое сложное здесь — столкновение амбиций ваших подчиненных. Очень вероятно, что они будут сильно конкурировать, спорить, тянуть одеяло на себя и т. д.

Лучшее, что вы можете сделать в такой ситуации, это жестко поделить рабочие задачи таким образом, чтобы «серые зоны» ваших крутых сотрудников не пересекались. В такой команде очень важно уделять внимание личным особенностям участников: звездная болезнь в сочетании с конфликтностью может образовать гремучую смесь. Неплохой выход — присоединить к команде какого-то очень миролюбивого человека, который может уступать другим в профессионализме, но будет смягчать конфликты. Иногда наличие в команде середнячка выгодно оттеняет профессионализм опытных сотрудников и помогает им почувствовать свою крутость.

## Когда и зачем вам нужны стажеры (и когда не нужны)



В принципе, вы уже сами можете догадаться, когда в команде нужны стажеры, а когда иметь их вредно. К сказанному выше добавлю: **каждый новый сотрудник сначала снижает эффективность команды, а потом начинает приносить пользу.** Потеря эффективности вначале происходит, потому что нового человека надо ввести в курс дела. Первое время он ничего не знает и не понимает, и кто-то из команды должен вместо выполнения своих задач заниматься обучением новенького. Если мы говорим о неопытных специалистах, то времени на обучение придется тратить довольно много.

Один из руководителей, с которым я беседовала, поделился впечатлениями о ситуации, когда им резко понадобилось увеличить команду: «Мы писали код вчетвером, объем работы увеличился,

и нам нужно было вырастить команду в два-три раза. Мы быстро наняли четырех сотрудников, и я с грустью отмечал, что, если бы мы продолжали работать вчетвером, мы бы закрывали задачи быстрее, чем ввосьмером. Со временем мы перестроили процессы под большую команду, наняли еще людей, и производительность выросла. Но в первое время было довольно тоскливо».

Итак, случаи, когда ни в коем случае нельзя нанимать начинающих специалистов:

- Ваша команда зажата в жесткие сроки выполнения задач, и вы не можете позволить себе даже временное снижение производительности.
- В вашей команде уже довольно много младших специалистов, и нового просто некому обучать. Или руководитель есть, но он не выдержит дополнительной нагрузки в виде наставничества.
- Ваша команда делает сложный проект, и нет подходящих задач, на которых можно тренировать неопытных людей.

А теперь ситуации, когда взять стажеров будет полезно:

- У вас много несложных задач, и ваши опытные сотрудники сильно заскучали.
- В команде есть человек, который хотел бы стать руководителем, и ему нужно тренироваться управлять людьми.
- Имеется небольшой запас времени для выполнения проекта, и есть возможность обучать начинающего специалиста.

Теперь, когда мы прояснили условия для найма стажеров, зададим главный вопрос: зачем они вообще нужны? Действительно, совершенно непонятно, зачем заниматься «благотворительностью», не проще ли нанять опытных сотрудников, чтобы они сразу начали работать на всю катушку? У меня есть несколько мыслей по этому поводу.

Начну с того, что я сама начинала свою карьеру со стажировки. И в конечном счете десять лет проработала в компании,

где выросла в руководителя службы, в подчинении у которого несколько руководителей групп разработки. Трое стажеров выросли в руководителей групп и служб на моих глазах. Двое — в старших специалистов и проработали в компании более восьми лет.

Когда вы нанимаете человека на старте его карьеры, вы, как правило, получаете очень лояльного сотрудника. Для многих молодых людей первая работа превращается в некое подобие семьи. Начиная с низшей должности и постепенно вырастая, они «прикипают» к команде и компании и не особо стремятся искать новое место.

Вдобавок вы можете заполнить очень умного и талантливого человека, который пока не раскрылся где-то еще. Даже будущие гении полны сомнений в начале пути, и часто их цель — найти хоть какую-то работу, чтобы получить первый заработок, закрепиться и поверить в свои силы. Намного сложнее переманивать из других компаний умников, полных сил и уверенных в себе.

Важно еще то, что стажер будет впитывать вашу культуру работы, как губка. Если вы берете сотрудника со стороны, он приходит уже с некоторым багажом знаний и убеждений. Иногда это неплохо, если человек со свежим взглядом подходит к решению задач и гармонично дополняет и улучшает то, что у вас уже есть. Но часто специалисты, которым привили неправильное отношение к работе, сильно сопротивляются перевоспитанию.

В отличие от опытных сотрудников, стажеры долгое время будут просто выполнять задания и не станут спорить. Я не говорю, что весь ваш коллектив должен состоять из послушных овец, которые будут ловить каждое ваше слово. Ни в коем случае. Просто имейте в виду такое обстоятельство.

Бывают ситуации, когда область вашей деятельности настолько специфична, что готовых специалистов на рынке мало или их нет совсем. В этом случае часто проще нанять стажера и за полгода научить его хоть как-то делать работу, чем год безрезультатно искать идеального кандидата.

Стажировки могут служить и в качестве пиара: вы можете взять на лето практиканта из профильного вуза. Если его практика пройдет хорошо, он поделится впечатлениями с однокашниками и, возможно, кто-то из них захочет работать у вас.

Я лично очень благодарна за то, что меня заметили на старте моей карьеры и дали шанс проявить себя. Надеюсь, кому-то повезет так же.

## Bus factor и рассеивание зоны ответственности: все про всё vs узкая специализация

Я тут со стеклом столкнулся,  
слышал, ты давно бьешься  
об эту проблему



Кир Анастасин  
komikaki.ru

Многие знакомы с понятием bus factor\* («фактор автобуса»). Оно означает количество участников проекта, после потери которых («попадания под автобус») вы не сможете завершить проект в срок. Это очень важный фактор, который надо учитывать при распределении задач. Значение bus factor, равное двум или трем, — неплохой показатель для команды. Если bus factor равен двум, то проект встанет при потере (например, одновременном уходе в отпуск) двух сотрудников, то есть временное отсутствие одного сотрудника мы сможем легко пережить.

Поддержание bus factor на должном уровне — задача, которой необходимо уделять внимание. Есть множество приемов, которые помогают сотрудникам делиться рабочей информацией: ревью выполненных задач коллегами, документирование работы,

\* Mishkin Berteig, Agile Advice — Creating High Performance Teams In Business Organizations. Kindle Edition. Berteig Consulting Inc. (Jan. 6 2015).

групповые обсуждения. Не буду останавливаться на методах, в каждом проекте они свои в зависимости от специфики задач и команды.

О чем мне действительно хочется поговорить — это о концепции «универсального солдата». Многие руководители пропагандируют идею, что при работе над проектом каждый сотрудник должен уметь выполнить любую задачу. Основные аргументы в защиту этой идеи таковы:

- Если ваши рабочие инструменты в порядке и вы документируете то, что делаете, любому сотруднику на проекте не составит труда доделать задачу за коллегу.
- Когда все могут делать всё, у вас нет незаменимых людей, вы можете безболезненно пережить увольнения или временное отсутствие подчиненных.
- Вы можете часто перетасовывать людей и задачи, и никто из вашей команды не будет скучать.

Как-то мне довелось управлять командой, в которой эта идея была доведена до абсолюта. Действительно, каждый участник команды мог выполнить любую задачу, все на проекте документировалось как надо. Людям не приходилось скучать, занимаясь одним и тем же. Но у этого подхода были свои недостатки: на документирование всего и вся уходило очень много времени, и часто игра просто не стоила свеч. Никто из команды не мог внятно и ответственно рассказать о какой-то части проекта, потому что все переходили из одной предметной области в другую и плохо представляли, как выглядит картина в целом. Все были не в состоянии продумать и структурировать решение для очередной задачи за короткий срок, потому что никто не был погружен в задачу с головой, и многие решения оказывались поверхностными.

Бывают проекты, в которых нужен именно такой подход. Например, по каким-то причинам у вас большая текучесть кадров, или вы выполняете краткосрочные проекты, или проекты в целом

несложные и важно их выполнять быстро и эффективно, без необходимости что-то изобретать. Но на долгих и сложных проектах я лично предпочитаю, чтобы у участников команды была узкая специализация.

Все по-настоящему классные решения в работе, которые я видела, будь то решения программиста, дизайнера или менеджера, принимались людьми, которые проникались проблемами, лежащими в их зоне ответственности, до мозга костей. Если вы закрепите за кем-то определенный круг задач, со временем человек начнет относиться к этим задачам с большим энтузиазмом, потому что это будет полностью его личная сфера ответственности. Одно дело — закончить задачу, которая досталась тебе после кого-то по наследству, другое — развивать то, во что ты уже вложил много своих сил и времени.

Мое личное мнение: у каждого человека, участвующего в проекте, должна быть своя специализация, та область, в которой именно он будет экспертом, если в рамках проекта это возможно. Несомненно, надо следить за тем, чтобы у каждого члена команды на всякий случай был дублер, также надо соблюдать «гигиенический минимум» обмена знаниями. Однако не стоит постоянно переключать людей с одной предметной области на другую, если проект позволяет этого не делать. Проанализируйте ситуацию в команде и найдите баланс.

## Наращивание команды: если возможно, двигаемся постепенно



Бывают ситуации, когда вам нужно нанять большое количество людей. Например, за год увеличить коллектив с шести до 15 человек. Такие ситуации часто возникают в быстрорастущем бизнесе или при открытии нового направления внутри компании, когда для выполнения задачи надо нанять целую команду разработчиков. Все, что я могу вам посоветовать в этом случае, — двигайтесь постепенно, насколько это возможно.

Когда вся команда состоит из новых сотрудников, могут возникнуть неприятные ситуации:

- Вам или вашим наставникам придется тратить почти все свободное время на то, чтобы ввести новичков в курс дела.

- Будет много сложностей в общении из-за того, что все только начали узнавать друг друга.
- Как бы вы ни оценивали продуктивность людей на собеседовании, в будущем вас могут ждать сюрпризы.

Новый человек в команде — это почти всегда хлопоты и неожиданности (иногда, впрочем, приятные). Плюс ко всему мы можем изначально неправильно оценить фронт работ и производительность будущих сотрудников — сгоряча нанять пять человек, а существенной работы наберется только на трех.

Понятно, что иногда ситуация развивается с такой скоростью, что у вас просто нет выбора и надо делать все и сразу. Но если есть хоть небольшая возможность увеличивать команду поэтапно, советую ею воспользоваться.

## Конфликтный человек в команде: почему миролюбие дороже профессионализма



В моей практике был случай, когда мне пришлось уволить человека исключительно из-за его дурного характера, и еще двоих пришлось перевести в другие команды в нашей компании (после перевода, кстати, дела у обоих не пошли в гору, и им тоже пришлось менять работу). Думаю, вы понимаете, какова моя позиция по поводу склочных сотрудников.

Подавляющее большинство руководителей, с которыми я проводила интервью, говорили, что нужно увольнять людей, которые брызжут ядом и портят отношения в команде. При найме сотрудников дурной характер кандидата — одна из частых причин не брать его на работу.

«Но как же так? — спросите вы. — Если человек очень здорово выполняет свои обязанности, разве это не может перевесить его конфликтность?» Как правило, нет. У такого человека дела могут

идти неплохо, если ему поручить изолированный проект, который он будет делать в одиночку (желательно в бункере за несколько километров от команды). Но большая часть работы все же происходит в команде.

Конфликтный человек начинает пускать корни и отравляет своим поведением все живое вокруг. В одной из команд ко мне начали приходить разработчики с просьбами перевести их на другой проект, потому что один из них довольно жестко проводил процедуру ревью кода. Никому не нравится, когда его тыкают, как котенка в лужу.

Конфликтные люди убивают доверие в команде, сильно снижают ее креативность в целом: человек, испытывающий стресс, не способен продуктивно заниматься творчеством. Часть своего рабочего времени вы неизбежно начинаете тратить на борьбу со стрессом, на устранение проблем, возникающих между подчиненными, и на прочую ерунду. И это вместо того, чтобы тратить время на работу.

Какая бы звезда ни попала к вам в команду, сто раз подумайте, прежде чем прощать человеку скверный характер. Если вы боитесь, что не найдете ему достойную замену, скорее всего, ваши опасения напрасны. Есть много приятных и очень умных людей, которые умеют работать больше других и при этом заряжают своим настроением всех вокруг. Плохой характер — не обязательная черта гениальности, поверьте.

Даже если не удастся найти такого же «звездного» сотрудника, вы можете заменить его менее талантливым, но более корректным. Скорее всего, продуктивность команды вырастет, каким бы парадоксальным это ни казалось.

Важное замечание: иногда человек конфликтует с определенными людьми в силу личных особенностей. При этом с другими он будет работать душа в душу. Попробуйте поискать людей, с которыми у него получается ладить. Если их нет или очень мало, он, скорее всего, безнадежен. Если же надежда есть, подумайте, оправданно ли подбирать персонал под его характер.

## Работа со звездами



В каждом деле бывают люди, которые заметно выделяются в команде и работают на порядок лучше других. Если при этом человек хорошо взаимодействует с командой и имеет доброжелательный характер, вам несказанно повезло.

Ситуация усложняется, когда за профессионализм сотрудника приходится платить дорогую цену. Например, он постоянно проверяет вас как руководителя на прочность или часто конфликтует с коллегами. Стоит ли закрывать на это глаза?

Жизнь несправедливо распределяет таланты между людьми, и реальность такова, что один звездный сотрудник может заменить несколько посредственных. Я прикладываю все силы, чтобы найти подход к подчиненному со сложным характером, если вижу, что человек талантлив. В этом есть определенный риск,

но только с помощью гениальных людей вы сможете добиваться выдающихся результатов в работе, никак иначе.

Как говорилось выше, если человек в состоянии работать хоть с кем-то из вашей команды, надо сравнить пользу от его работы и затраты на подбор персонала. Если сотрудник очень крут, лично я не вижу ничего плохого в том, чтобы формировать команду под него, отталкиваясь от его особенностей.

Допустимый уровень «вредности» человека может даже сыграть вам на руку. Если сотрудник понимает, что вы прощаете ему странности за его профессионализм, хотя время от времени он испытывает ваше терпение, ваши отношения могут быть очень крепкими: он будет ценить вашу снисходительность, а возможность время от времени чудить будет им рассматриваться как привилегия.

Может быть, прозвучит немного цинично, но скажу искренне: на мой взгляд, **большая часть вашего внимания как менеджера должна быть направлена именно на талантливых сотрудников.** Ваша задача как руководителя — не дать им сбежать, обеспечить комфортные условия труда, возможность роста и адекватную зарплату. Если для этого нужно нарушить некоторые общепринятые в вашей компании нормы — нарушайте. Если для комфортной работы топовых сотрудников нужно снять с них часть обязательной рутины — снимите. Вам может показаться, что это несправедливо. Так оно и есть. Но будем откровенны: наша цель — не построение коммунизма в команде, а создание продуктивной атмосферы для наилучшего выполнения работы. Если кто-то из подчиненных будет возмущен тем, что другой получает привилегии, напомниме, что эти «плюшки» достались человеку не просто так. Награждайте талантливых людей больше других.

## Сроки и прессинг



Есть исследования, которые показывают, что творческие люди плохо работают под прессингом сроков. Это не значит, что следить за соблюдением сроков не нужно и можно пускать все на самотек. Эти исследования показали, что лучше всего люди работают в том случае, когда сами определяют время, необходимое для выполнения задачи.

Вы можете давить на команду и подгонять сотрудников, но это, скорее всего, сработает в короткой перспективе, а потом люди начнут выгорать и качество работы снизится.

Существует множество прекрасных книг, посвященных планированию задач в команде, но мы не будем останавливаться на этом вопросе. Просто примите во внимание, что творческим

людям нужно работать без жесткого давления сроков, иначе они со временем теряют интерес к работе.

Да, бывают экстренные ситуации, когда все надо сделать «позавчера». В такие моменты можно и нужно мобилизовать команду и всем напрячься. Важно, чтобы каждая ваша задача не превращалась в экстренную.

В книге «Думай медленно... решай быстро» описано исследование, которое показало, что люди могут работать медленно, если на них висит слишком большое количество задач. Приводится пример с отделом, у которого в силу специфики поток задач не иссякал. Никакого давления по срокам не было, просто работа не заканчивалась. Производительность этого отдела заметно выросла, когда каждому сотруднику начали сообщать только о трех ближайших задачах. Люди перестали расплывать внимание на будущие проблемы, снизился стресс от объема работы (три задачи — не такая уж катастрофа).

**Вывод: искусственно ограничьте для своих подчиненных количество задач и устанавливайте относительно комфортные сроки их исполнения. С большой вероятностью это приведет к повышению производительности.**

Хочется отдельно подчеркнуть, что недостаточно просто знать эти методики и рассказывать о них сотрудникам. Скорее всего, большинство ваших подчиненных, даже зная об этих способах повысить продуктивность, не смогут применить их к своей работе — для этого нужна определенная самодисциплина. Помогите команде организовать рабочий процесс таким образом, чтобы все соблюдали баланс сроков и количества задач автоматически, не задумываясь. Будет хорошо, если вы выступите в роли щита, который ограждает подчиненных от напора заказчиков. Станьте человеком, который защищает команду от авралов и стресса, «снижайте турбулентность»!

## «На обед строго вместе». Неформальное общение и его роль в команде



Если коротко, неформальное общение в команде играет огромную роль в ее продуктивности. Это написано во многих хороших книгах по управлению командой. Будет здорово, если вы заведете традицию вместе ходить на обед, это не отнимает дополнительного времени и денег, но эффект просто потрясающий.

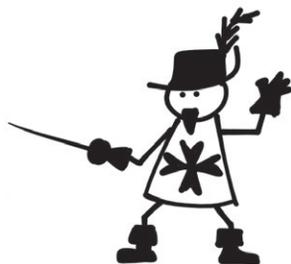
Когда люди в команде общаются на отвлеченные темы, они лучше узнают друг друга, проникаются взаимной симпатией, начинают видеть, что коллеги не злые роботы, а обычные люди со своими радостями и печальями. Все социальные связи положительно скажутся на работе. Например, если ваше рабочее совещание прошло на повышенных тонах, очень часто это можно смягчить веселой беседой за чашкой кофе.

Заведите для команды «флудилку», где разрешается общаться на любые темы когда угодно. Не бойтесь, что люди забудут о работе и начнут бесконечно пересылать друг другу котиков. Поверьте, тот, кто хочет вместо работы разглядывать котиков, будет это делать и без вашей «флудилки». Создайте людям поле для неформального общения, это очень важно для формирования сплоченной команды.

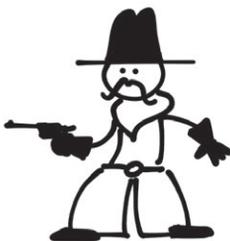
Отдельно подчеркните важность неформального общения для команд, в работе которых необходима креативность. Есть множество исследований на эту тему. Суть в том, что лучше всего что-то новое придумывается в приподнятом настроении, когда вы не находитесь под давлением рабочего процесса. Во время очередного обмена шутками в вашем специальном флудильном месте может неожиданно родиться решение одной из рабочих задач.

Не факт, что без неформального общения ваша команда обязательно развалится. Есть много команд, где люди просто «работают работу на работе». Но есть очень классные специалисты, для которых неформальное общение — важная часть их работы и жизни. Я всегда старалась поддерживать дружелюбную атмосферу в своих командах и довольно часто слышала от новых сотрудников: «Мне здесь очень нравится, потому что я вижу, что вы общаетесь по-человечески. На старом месте работы мы даже обедать ходили поодиночке!» Те, кому для счастья нужно просто работать, смогут это делать в любом случае, так добавьте радости тем, для кого общение важно.

## Практические советы по проведению тимбилдингов



ПРОТКНУ МУХУ  
В ПОЛЁТЕ



ВЫВЯЧУ КОЛБ  
БЫСТРЕЕ МОЛНИИ



ОТПУЩУ БЕЙДЖ,  
И ОН ВТЯНЕТСЯ

Кир Анастасин  
komikaki.ru

У многих слово «тимбилдинг» ассоциируется с дурацким мероприятием, на котором главбух бегаёт в мешке наперегонки с генеральным директором и всем очень неловко наблюдать за происходящим. Поэтому давайте немного поговорим о том, какие мероприятия могут вам помочь сплотить команду.

Все коллективные мероприятия можно разделить на две категории. В одном случае вам нужно сплотить команду в процессе работы над проектом, а в другом вы хотите отметить успешное завершение проекта.

Если цель — отметить завершение проекта, ситуация значительно проще: у вас уже есть общее дело, с которым вы все справились, и вечеринка — это лишь повод собрать всех вместе и порадоваться. Если же вам надо построить самолет в полете, то есть укрепить команду в процессе работы над чем-то сложным, будет немного труднее.

На мой взгляд, вымученные тимбилдинги с укрепляющими коллектив корпоративными играми, все эти забеги в мешках и строительство башен из кубиков работают не очень хорошо.

На них многие чувствуют себя неуютно. Вместо создания непринужденной атмосферы подобное мероприятие может только усугубить общий дискомфорт от общения. В итоге результат окажется негативным: людям будет еще неудобнее общаться, чем до вашего блестящего тимбилдинга. На одном из таких корпоративов мне пришлось кататься верхом на старшем разработчике из соседнего отдела — до сих пор не могу оценить этот жизненный опыт. По моим наблюдениям, такие надуманные мероприятия весело проходят для тех, кому весело и без них.

Не надо придумывать что-то необычное, чтобы сблизить членов вашей команды. **У вас уже есть общая тема — ваша работа.** Попробуйте организовать какое-то мероприятие, имеющее отношение к вашей деятельности. Для разработчиков это может быть хакатон, для дизайнеров — творческий «мозговой штурм». Вы можете вместе посетить интересную конференцию и потом устроить ее коллективное обсуждение. Или завести традицию читать книги по теме вашей работы, делать небольшие обзоры прочитанного. Пусть работа будет центральной темой вашего общения, тогда вы легко сможете вовлечь в него даже тех, кто интересуется исключительно работой.

Правда, у меня для вас печальная весть: навряд ли за пределами команды кто-то сможет организовать подобные тимбилдинги на должном уровне. При всем уважении к сотрудникам HR-отдела, они не смогут проникнуться спецификой вашей работы и придумать вам правильный повод для общения. Не уходите от проблемы и потратьте немного своего времени на организацию правильного общения в команде; результаты этой деятельности очень заметны и сильно влияют на работу.



# Забота как часть работы

1

Здоровье команды и ее частей —  
здоровье вашего проекта

---



Скорее всего, вы работаете с творческими людьми. Мы все бы хотели, чтобы они были ответственными, креативными, внимательными к деталям и смело бежали в будущее.

Если у ваших сотрудников есть проблемы, это напрямую отражается на качестве их работы. Когда человек систематически пропускает обед и выпивает десяток чашек кофе в день, ожидайте, что он с больным желудком ляжет в клинику. У меня в институте был преподаватель, которого несколько раз в течение учебного года выгоняла из дома жена. В эти моменты он начинал ненавидеть всех женщин и сдать ему курсовую работу было довольно тяжело.

Существует множество обыденных проблем, которые мешают вашим подчиненным работать. Вы можете делать вид, что эти проблемы вас не касаются, но если хотите получить по-настоящему эффективную команду творческих людей, вам время от времени придется думать, как помочь им решить проблемы, не относящиеся непосредственно к работе, и достичь психологического равновесия, чтобы у них осталось больше сил и времени на выполнение рабочих задач. **Чем счастливее каждый сотрудник в вашей команде, тем лучше будут результаты его работы.**

Понятно, что вы не сможете (и вряд ли захотите) решать за всех их бытовые проблемы, но есть ряд вещей, тесно связанных с организацией рабочего процесса, и они вполне в вашей зоне ответственности: например, иногда человеку просто мешает шум на работе, а студентам часто нужны послабления в рабочем графике на время сессии.

Когда я руководила небольшой командой, у меня в подчинении был студент. Он хорошо работал, но у него был очень запутанный учебно-рабочий график. В нашей команде раз в неделю в одно и то же время проходила регулярная встреча. Каждое полугодие у нашего студента менялось учебное расписание, и мне приходилось переносить время встречи, чтобы на ней обязательно присутствовала вся команда. Раз за разом

приходилось искать свободную переговорную комнату и компоновать рабочее расписание по-новому, но я считала важным, чтобы все участники процесса находились в равных условиях независимо от их уровня компетенции и никто не чувствовал себя брошенным.

Вначале мне было очень неуютно, когда приходилось тратить рабочее время на решение бытовых проблем, — я не понимала, почему должна помогать организаторам конференции планировать меню или сидеть на часовом совещании, посвященном расположению рабочих мест в новом офисе. Когда мне пришлось регулярно участвовать в подобных мероприятиях, я начала здорово напрягаться: ведь я должна руководить людьми как профессионал, а не как нянька. Зачем я трачу время на урегулирование бытовых проблем?

Но потом я стала наблюдать за теми руководителями, которые были для меня примером, и читать книги о построении успешных команд. И поняла, что многие талантливые руководители считают заботу о людях, которые с ними работают, непосредственно частью своей работы по управлению командой.

Меня очень впечатлила история основателя студии Pixar. Компания всегда работала в авральном режиме, и одно происшествие его сильно отрезвило: один из сотрудников так устал, что забыл в машине своего годовалого ребенка. История закончилась хорошо, но она открыла руководству компании глаза на то, насколько вымотаны подчиненные. После этого был принят ряд мер, чтобы люди перестали так сильно перерабатывать, хотя это, возможно, и замедляло выпуск некоторых анимационных фильмов.

Так что примите как данность, что как только вы начинаете руководить командой, вам приходится брать на себя какую-то ответственность за организацию жизни подчиненных. Если вы устраиваете рабочую встречу вне офиса, на ваши плечи может лечь выбор правильного места. Возможно, вам придется самостоятельно заказать пиццу для команды. Вы можете поощрять

или пресекать переработки, одобрять или запрещать рабочую переписку по выходным. Я лично не вижу ничего плохого в том, чтобы поговорить о работе в субботу, если у меня появилась горящая идея и есть человек, который готов ее выслушать. Но тем не менее в команде я всегда подчеркиваю, что есть время работать и время жить, и лучше будет, если в выходные люди отдохнут.

## «Не моя ответственность»

ИСПОЛНЯЙТЕ СВОИ ЖЕЛАНИЯ,  
И ВОЛШЕБНИК ВАМ НЕ ПОНАДОБИТСЯ



Очень часто я вижу коллективы, постоянно страдающие из-за какой-то мелочи, которую довольно легко исправить. Но никто не хочет просто взять и сделать это — все ждут, что с небес спустится специально обученный человек, который разрешит проблему.

Один из моих коллег решил перейти на удаленный режим работы. В те времена это было скорее исключением, поэтому мы не имели хороших технических решений для подключения удаленных сотрудников к встречам. Мой руководитель обратился за помощью к нашей службе технической поддержки, которая почти всегда быстро справлялась с подобными проблемами. Но в этот раз и у них не было ни одного подходящего инструмента, поскольку проблема была нетипичная. К счастью, мой руководитель не стал перекладывать ответственность за решение проблемы на компанию, он просто на свои личные деньги

купил очень мощный микрофон. Таким образом мы решили проблему организации совещаний с людьми, находящимися в другом городе.

А вот пример, когда ответственного не нашлось. Несколько команд из разных городов собирались созвониться, но в переговорной комнате не было видеосвязи. Из-за этого встречи проходили в очень некомфортном режиме: никто не видел собеседника. Было непонятно, кто присутствует на встрече, а кого нет. Все понимали, что было бы удобнее обсуждать работу в другой переговорной, но никто не собирался ничего менять, потому что не считал себя ответственным за это. У меня ушел ровно час на то, чтобы найти другое место для встречи.

**Худшее, что вы можете сделать для своей команды, — четко очертить свою зону деятельности и никогда не решать проблемы вне этой области.** Будьте человеком, который просто берется и делает, а не тем, кто ищет виновных. Большинство мелких вопросов решаются довольно быстро и не отнимают много времени, зато их решение идет на пользу вам и вашим подчиненным.

Помимо того что ваша пассивная позиция может вредить процессам в команде, она мешает и непосредственно вашей карьере. Некоторые руководители, у которых я брала интервью, считают, что пассивная позиция подчиненного — это повод для увольнения:

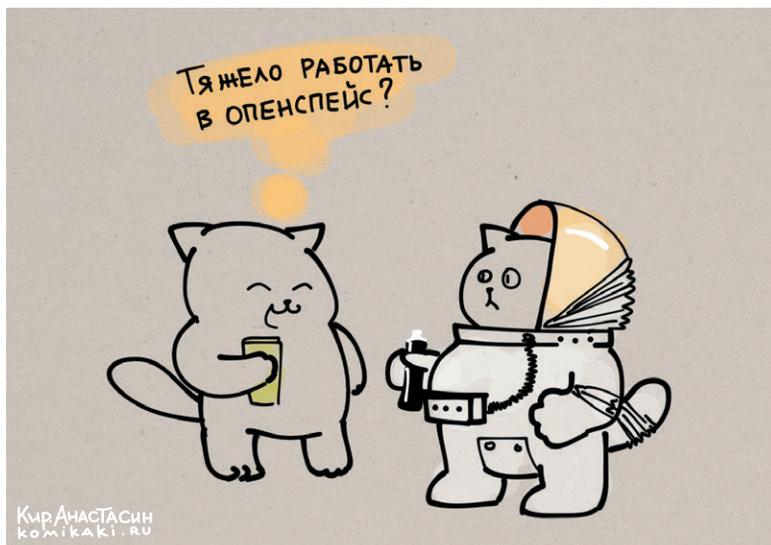
*«Не люблю, когда человек впадает в позицию жертвы. Не то чтобы он не выполняет свои обязанности, но ты все время слышишь: “Вот если бы мне тут сделали, я бы мог сделать хорошо...” Или: “Ну я, конечно, мог бы тут справиться, но мне менеджеры не предоставили требования, а спрашивать менеджеров — не моя работа...” У меня были прецеденты, когда я за такое увольнял».*

*«Ключевой навык руководителя — брать на себя ответственность. Особенно это касается проблем, которые не находятся в его компетенции. Если человек работает в формате “вот это моя*

*область, а это вот чужая”, даже если он в этой области шикарен, такой человек не ценен — таких много, они просто ресурс».*

Если вы отказываетесь решать какие-то проблемы команды, не считая это своей прямой обязанностью, заниматься этими проблемами придется кому-то другому — и скорее всего, они свалятся на вашего руководителя. Все же наша прямая обязанность — уменьшать проблемы руководства, а не увеличивать.

## Идеальное рабочее место



В двух предыдущих разделах я скорее читала мораль, чем давала конкретные советы. Но теперь поговорим о серьезном — о том, каким должно быть идеальное рабочее место человека, занимающегося интеллектуальным трудом.

Главный враг человека, с головой погруженного в работу, — посторонний шум. Сложно сосредоточиться и придумать что-то ценное, если у тебя над ухом громко обсуждают футбольный матч. При этом подавляющее большинство компаний сейчас рассаживают работников в опенспейсах. В итоге мы получаем полтора десятка, а то и более, людей, работающих в одном помещении.

Как бы мы ни старались, мы не можем существовать абсолютно бесшумно. Кто-то собирается на обед, кто-то обсуждает рабочий вопрос, кто-то обменивается утренними приветствиями с кол-

легами. На моей памяти победить шум в опенспейсе смог только один руководитель, но поддержание тишины требовало от него усилий: он вынужден был постоянно шикать на подчиненных, которые невольно нарушали тишину. Мне лично довольно сложно заставлять всех соблюдать тишину, потому что для этого надо постоянно следить за тем, что происходит вокруг, а я часто утопаю в своих мыслях. Вдобавок человека, который постоянно вас одергивает, хочется убить.

Большинство разработчиков, которым мешает шум, работают в шумоподавляющих наушниках или слушают музыку во время работы. Это неизбежно, если вы не можете уменьшить шум в рабочем помещении.

Если же вам повезло и вы можете выбрать место, где будет сидеть ваша команда, постарайтесь отвоевать небольшие комнаты на шесть–десять человек. В таких комнатах будет не слишком шумно, и при этом люди не будут чувствовать себя одиноко.

Постарайтесь организовать места для спонтанных рабочих обсуждений. Идеально, если вы повесите на стену маркерную доску и вокруг нее сотрудники смогут сесть и что-то обсудить.

Выбейте для своей команды помещение с окнами. Очень тяжело работать в помещении без окон. Мне доводилось сидеть в углу опенспейса, куда не доходил солнечный свет, и я каждый день хотя бы несколько минут чувствовала себя гоблином, которого заточили в подземелье для исправительных работ.

Сплочению команды хорошо способствуют какие-то «ваши» вещи, размещенные в рабочем пространстве. Вы можете повесить плакаты, распечатки популярных в ваших чатиках мемов. Мы работали с картами, поэтому над нашими рабочими местами было много разнообразных карт, планов местности и схем метро, нам было приятно видеть их и показывать гостям.

Постарайтесь обеспечить команде достаточно места, чтобы расставить столы. Один коллега с грустью вспоминал времена, когда работал в столь тесной комнате, что ему приходилось перепрыгивать через стул соседа, чтобы попасть в коридор.

Избегайте ситуации, когда столы подчиненных стоят в проходе или их мониторы выставлены на всеобщее обозрение. Конечно, здорово знать, что ваш сотрудник никогда не сможет во время работы смотреть видео с котиками, потому что это слишком бросается в глаза. Но самому человеку от такой публичности может быть очень некомфортно.

**Подытожим: в идеале у каждого вашего подчиненного должно быть обособленное уютное рабочее место, где он может работать в тишине.**

Еще один важный момент: избегайте дедовщины в выборе рабочих мест. Есть тенденция, что сотрудники, которые работают давно, занимают самые классные места для работы, а новичкам достаются самые неудобные. Иногда полезно встать на защиту новых сотрудников и разместить их комфортнее — «старичкам» и так неплохо, они уже уверенно чувствуют себя на работе. А вот новичкам и без этого неуютно, не надо усугублять их страдания плохим рабочим местом.

Проявите активность при обустройстве вашего рабочего пространства. Хорошие руководители дерутся, как коршуны, за возможность хорошо разместить команду. Во-первых, это влияет на продуктивность, а во-вторых, никто не хочет иметь руководителя, который не заботится о бытовых условиях коллектива.

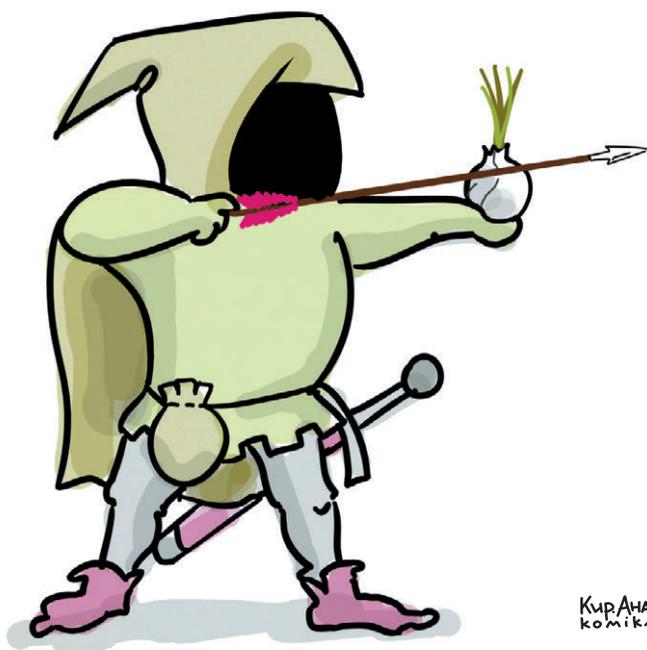
Не думайте, что это «не ваша работа». Никто кроме вас о ваших подчиненных не позаботится.

# Целеполагание

1

Ведем прицельный огонь

---



Куп Анастасия  
komikaki.ru

Вашей команде всегда нужна четкая цель. Всей команде и каждому ее участнику по отдельности. Вы должны собрать в единое целое все задачи и проекты и постараться выделить цели, к которым вы идете.

Однажды мне довелось попасть в команду, которой была назначена дата релиза продукта. Причем это была не какая-то условная дата для мотивации сотрудников — на день икс была назначена пресс-конференция по поводу запуска. Я попала в команду под конец большого этапа работ, и мне нужно было быстро понять, кто чем занят и успеем ли мы к дедлайну. Каково же было мое удивление, когда я начала выяснять, чем заняты люди. Один из разработчиков писал инструмент для автоматизации некоторых сопутствующих процессов, не сильно влияющих на успех проекта. Кто-то из дизайнеров отвлекся и по просьбе смежной команды решил набросать интересный интерфейс. Команда так долго шла к цели, что забыла, какова, собственно, цель. **Мало просто поставить цель, важно постоянно о ней напоминать и проверять, все ли усилия коллектива направлены в нужное русло.**

Умение привести команду к результату — важный навык тимлида. Вот слова одного из руководителей:

*«Команду сильно драйвит результат. Все собрались тут просто поработать, но все на самом деле хотят чего-то достичь. И важная добавочная ценность руководителя — способность ставить цели и гарантировать их достижение».*

Если вы не будете постоянно напоминать о цели, ваша команда разбредется, как куча котят: каждый найдет себе небольшую задачу по душе, и вы рискуете не доделать проект в срок. Разработчики почти наверняка напишут пачку скриптов по автоматизации чего-нибудь, сделают кучу рефакторингов и начнут думать о том, как бы выпустить весь этот код в опенсорс, чтобы прославиться. Никогда не забуду, как во время авральной работы над проектом дизайнер показал мне, на что он потратил два дня. Он хотел

сделать иконку для экрана с ошибкой анимированной и два дня решал эту важную проблему.

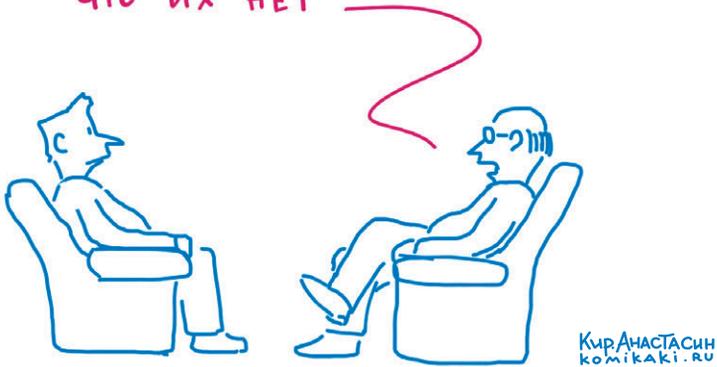
Если вы не напоминаете, к чему идете, часть сотрудников может решить, что проект не такой уж важный. Это особенно опасно, когда участники задействованы сразу в нескольких проектах. Выиграет тот менеджер или руководитель, который будет более активным.

Не менее важно заранее обговорить необходимое качество работы и то, как она будет приниматься. Иначе в итоге команда гордо представит вам нечто сделанное в срок с невероятной пунктуальностью, но совершенно непригодное для запуска. В таком результате нет ее вины, — как правило, люди искренне стараются сделать все хорошо, просто не понимают, какова нижняя планка качества. Или они могут потратить много сил на «вылизывание» деталей, которые на самом деле не имеют значения. Постарайтесь заранее очень понятно объяснить, что именно вы считаете выполненной работой, и постоянно об этом напоминайте.

Помимо прочего, ясно поставленная цель служит хорошим мотиватором. Иногда люди могут делать какие-то талантливые вещи даже не потому, что считают их полезными, а просто потому, что вы им поставили такую цель.

## Цели бизнеса vs цели команды

СОБИРАЯСЬ В ЛЕС, ВЫ МОЖЕТЕ  
ПОСТАВИТЬ ЗАДАЧУ НАЙТИ ГРИБЫ,  
ИСКАТЬ ГРИБЫ ИЛИ УБЕДИТЬСЯ,  
ЧТО ИХ НЕТ



Вы можете удивиться, но многим людям неинтересно состояние бизнеса, в котором они работают. Один из моих коллег как-то рассуждал за чашкой кофе о том, для чего мы все трудимся в IT, и закончил громкими выкриками: «Да мне плевать на продукт, плевать на пользователей, мне важно, чтобы в коде была красивая архитектура!»

Будет здорово, если вы воодушевите команду поднимать финансовые показатели. Но, к сожалению, часто это не работает. Поэтому иногда приходится придумывать другие цели, к которым вы будете двигаться.

Целью может быть высокое качество работы. Неважно, что именно вы делаете, но если вы скажете, что хотите получить что-то высококлассное, многим будет приятно этим заниматься — неважно, для чего.

Вы можете заразить сотрудников сочувствием к пользователям. Если команда не понимает, зачем нужно ускорять интерфейс, покажите им парочку людей, которые чертыхаются, ожидая загрузки программы. Пересылайте команде объективные жалобы на ваш продукт, и часть сотрудников заразится идеей кому-то помочь (лучше пересылать конструктивную критику, чем просто потоки ненависти; слова ранят).

В качестве цели может использоваться какой-то побочный результат трудов человека, — например, вы можете применить новый подход к работе, новый язык программирования. Побочной мотивирующей целью для человека станет изучение чего-то нового. Вы можете договориться, что по итогам работы вы с сотрудником напишете интересную статью в профильный блог или отправите его выступить на конференции с презентацией его работы.

Если у вас в команде складываются хорошие взаимоотношения, то для части людей сама возможность заслужить вашу похвалу является мотивацией в работе. Или, возможно, на проекте есть хороший, всеми уважаемый менеджер, который ждет, когда команда сделает задачу по его заказу. Для исполнителя будет стимулом не то, что он делает, а отношение к человеку. Сотрудник будет стремиться заработать благодарность своего товарища по работе или просто симпатичного ему коллеги.

## Просветительская роль тимлида



Когда я стала руководителем, меня отправили на тренинг, где наглядно разбирали некоторые базовые проблемы руководителей. На тренинге мы выполняли упражнение, которое называется «Убить Машеньку». Ведущий выводил всех участников кроме одного за дверь и оставшемуся рассказывал какую-то несложную историю про девочку Машу. Затем в помещение заходил второй человек, и первый пересказывал ему историю так, как запомнил. Я думаю, вы уже догадались, что это взрослый вариант игры в испорченный телефон и в конце от первоначальной «Машеньки» почти ничего не остается.

Так вот, это упражнение наглядно показывает, что один из сложных навыков в работе с командой — умение достоверно передавать информацию большому количеству людей так, чтобы они ее услышали и поняли.

Вам нужно придумать, как вы будете регулярно рассказывать команде о происходящем в компании и в частности о вашем фронте работ. Это могут быть небольшие презентации раз в одну-две недели. Было бы здорово завести общую рассылку, чтобы вы могли всем присылать важные новости проекта. Не стоит смешивать неформальное общение в чатах и обмен ключевыми новостями — важные сообщения могут потеряться в истории чатов и часть команды их не прочитает или сочтет несущественными.

Вам может показаться, что это бессмысленная работа, — зачем постоянно повторять одно и то же, если в начале проекта были расставлены все точки над «и»? Поверьте мне, нет ничего полезнее, чем регулярно напоминать команде о ее целях. Люди забывают детали, додумывают смыслы, перестают верить в цель, — в общем, в процессе работы происходит много потерь. **Держите команду в фокусе, это важная часть вашей работы.**

Так же хорошо вы должны уметь рассказывать начальству и заказчикам, что вы успели сделать, почему это заняло столько времени, какой получился результат. Я не фанатка работы по методологии, но ритуал демовстреч мне кажется очень полезным. Раз в две недели я проводила встречи с командой и заинтересованными в ее работе людьми, и мы быстро просматривали то, что команда успела сделать. Подобные встречи мотивируют команду выдавать ко времени их проведения хоть какой-то результат и помогают всем сохранять спокойствие: заказчики получают ощущение контроля над процессом, а ваши ребята будут чувствовать себя нужными и полезными. После встречи не забывайте коротко записывать итоги работы за отчетный период и рассылать их всем — так вы сможете держать в курсе тех, кто по каким-то причинам отсутствовал.

В больших компаниях у людей порой не хватает времени ходить на частые встречи, и вообще я считаю хорошим тоном экономить чужое время. Поэтому если ваш проект может быть интересен многим коллегам, стоит завести какой-то канал,

**чтобы коротко сообщать о развитии проекта.** Этому также может служить email-рассылка или какая-то общедоступная страничка в сети, где вы будете регулярно в нескольких абзацах описывать происходящее.

В одном из проектов я взяла за правило еженедельно писать отчет о том, как продвигается дело, если за неделю накопилось достаточно новостей. Причем писала только самое интересное и важное. Через полгода на эти отчеты было подписано примерно сорок (!) человек, не задействованных в нашей работе напрямую, и я получала много благодарностей за то, что предоставила возможность держать руку на пульсе любому желающему.

В конце каждого большого этапа проекта полезно устраивать мини-презентации или писать небольшие статьи, если в компании принято таким образом делиться успехами. Они помогают команде чувствовать себя в тонусе и обычно нравятся руководству, особенно если вы не будете мучить всех мелкими деталями, а расскажете вкратце суть.

**Если вы работаете с коллегами из других городов, полезно хотя бы изредка ездить к ним и рассказывать, как протекает работа.** Я работала в московском офисе, и мне предстояло делать большой проект совместно с командой из Санкт-Петербурга. Я поехала туда в командировку и на всякий случай подготовила рассказ о проекте, но не была уверена, станут ли меня слушать питерские коллеги. Мы только начинали совместную работу, и мне было ужасно неловко навязываться.

Я прокручивала в голове, как мне спросить их мнение, но во время обеда один из руководителей сам попросил рассказать, что мы планируем делать и какие у нас цели. Он признался, что очень сложно работать в разных городах и что команда часто чувствует себя не частью компании, а группой аутсорсеров, которым просто поручают очередные задачи. Так что не бойтесь быть навязчивыми, смело рассказывайте о своих планах. Помимо того что вы проинформируете коллег, они будут сильнее вовлечены в проект и, если вам повезет, смогут дать много ценных советов.

## За одного вовлеченного двух аутсорсеров дают

---

Встречу ПОДТВЕРЖДАЮ.  
ОПОЗДАЮ НА ПОЛЧАСА  
И УЙДУ РАНЬШЕ  
МИНУТ НА 30.



Кир Анастасин  
komikaki.ru

Я свято верю в то, что по-настоящему качественные продукты получаются только у тех команд, все участники которых глубоко вовлечены в процесс. Дизайнер не нарисует гениальный дизайн, если для него не очень важно, что выйдет в итоге. Разработчик не будет дотошно воплощать дизайн и биться над удобством интерфейса, если он просто «выполняет работу за деньги». Тестировщик может формально проверить задачу по чек-листу и не обратить внимания на недоработки, которые не были прописаны в нем. Ваша задача как руководителя — помогать участникам процесса проникнуться задачей.

Есть множество методов, как к этому прийти. Вы можете завести традицию приглашать разработчиков на беседы с пользователями. Можете коллективно разбирать жалобы из службы поддержки. Наконец, можете просто на общих собраниях перед большим количеством людей подчеркивать важность проекта — это тоже помогает повысить заинтересованность.

О необходимости вовлекать людей в процесс очень много пишет Эд Кэтмелл, основатель компании Pixar. В качестве иллюстрации он приводит историю, перевернувшую с ног на голову промышленность в Японии. Компания Toyota в сотрудничестве с американским консультантом Эдвардом Демингом первой внедрила систему, в которой каждый работник конвейера по сборке автомобиля мог в любой момент его остановить и высказаться по поводу того, что пошло не так.

*«Подход Деминга — и Toyota — наделил ответственностью за качество продукта сотрудников, активнее всего вовлеченных в его создание. Люди начали относиться к продукту как к чему-то личному. В дополнение к простому повторению одних и тех же действий на конвейере работники могли предлагать изменения, поднимать проблемы и (этот следующий элемент кажется мне особенно важным) испытывать гордость за свой вклад в совершенствование производства по всему миру.*

*В процессе запуска Pixar идеи Деминга служили для меня маяком»\*.*

**Чем лучше каждый участник команды понимает, каким должен быть конечный результат, тем больше неожиданных и очень ценных подсказок вы будете получать по ходу работы.** Разработчики будут находить неудобства в интерфейсе, дизайнеры — придумывать оптимально подходящие решения.

Попробуйте организовать регулярные встречи, на которых будут встречаться люди, занимающиеся разными аспектами

---

\* Кэтмелл Э. Корпорация гениев. — М.: Альпина Паблишер, 2020.

одного проекта, — раз в неделю или две собирать вместе дизайнеров, тестировщиков, разработчиков и других заинтересованных людей. Замечательно, если часть решений по проекту команда будет принимать совместно, — например, дизайнеры будут советоваться с разработчиками по поводу дизайна.

Бывают проекты, на которых встречи организовать не выйдет, — например, разработка ведется по принципу конвейера и команда просто не может себе позволить обсуждать каждую задачу. В этих ситуациях можно пробовать организовать переписку дизайнеров и разработчиков или писать письма-статусы, в которых сообщается об успехах проекта и отмечаются заслуги всех его участников. В идеале все должны воспринимать проект как важный для себя. Тогда не захочется делать работу некачественно.

Еще один положительный побочный эффект при такой организации работы заключается в том, что **один человек с горящими глазами может «зажечь» всех остальных**. Очень сложно оставаться равнодушным к задаче, если ты видишь, что коллега воодушевлен и старается сделать все как можно лучше.

В названии главы я противопоставила неравнодушных исполнителей аутсорсерам. Стоит сказать пару слов в защиту аутсорса. Во-первых, есть большое количество задач, где не требуется сильное погружение людей в проект. Вы можете просто и понятно написать техзадание, и в таких ситуациях аутсорс — отличный выход. Во-вторых, многие сотрудники или целые команды, работающие на аутсорсе, заключают договор на несколько лет. За это время люди успевают влиться в проект и затем работают наравне со штатными сотрудниками (а то и лучше). Решение отдать задачу на аутсорс может быть неудачным, если время, требующееся на погружение нового человека в контекст задачи, несоизмеримо больше, чем время, отведенное на ее выполнение. В остальном различий не так много.



# Секреты творческой атмосферы

1

Доверие

---



Мечта любого руководителя — поручить кому-то проект, описать, что должно быть в итоге, и получить результат намного лучше, чем представлял себе изначально. Одному человеку очень сложно детально разобраться, как конкретно нужно все делать. Сила команды в том, что общий результат бывает значительно лучше, чем каждый смог бы выдать, работая отдельно. Но для этого нужно создать ту самую творческую атмосферу, о которой пойдет речь.

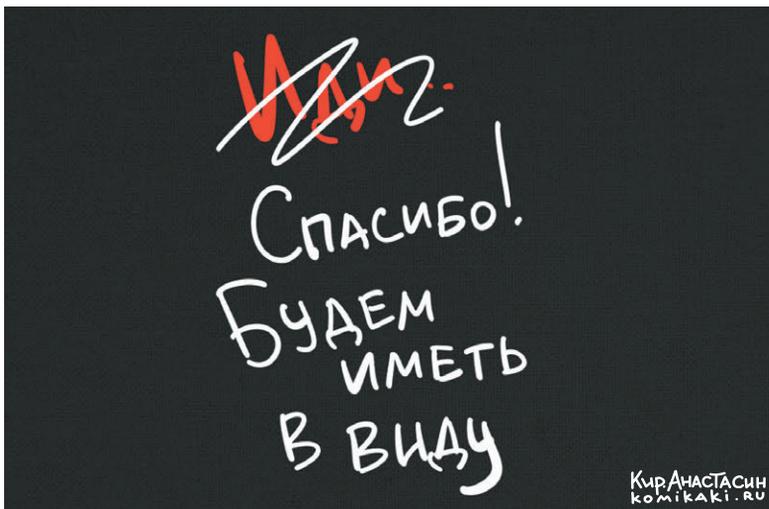
Самое главное, что вам нужно сделать на старте, — добиться, чтобы участники команды доверяли друг другу. **Что происходит, когда вам кажется, что коллеги не доверяют вам и вашим идеям? Во-первых, вы постоянно находитесь в защитной позиции.** Вы понимаете, что каждый шаг придется обосновывать перед командой, никто не примет ваше решение без подробного объяснения. Я не имею в виду, что вам все должны безоговорочно доверять; обсуждение рабочих моментов — естественная часть работы. Я говорю о ситуациях, когда обсуждение задачи может идти по кругу на протяжении недели просто потому, что «работчик думает, что дизайнер не шарит».

Само по себе творчество и придумывание чего-то нового — затратный процесс. Более того, идеи рождаются только тогда, когда человек немного расслаблен и счастлив, о чем я уже упоминала в прошлых главах. Если члены вашей команды тратят все время и энергию на защиту своей позиции, не ждите, что у них останутся силы на креатив.

**Во-вторых, недоверие в команде зарубает большинство идей на корню.** Как-то я руководила сложным техническим проектом. Весь код был написан, но работал недостаточно быстро. В проекте были задействованы очень талантливые ребята, и каждый из них мог придумать несколько способов решения проблемы. Но они яростно критиковали каждую идею друг друга. В итоге работа парадоксальным образом зашла в тупик; нужно было просто начать проверять одну идею за другой, а они продолжали искать какое-то уникальное решение, с которым точно согласятся все.

**Основа творчества — доверие к творцу.** Если участники команды не готовы поддерживать друг друга, для начала попробуйте хотя бы модерировать обсуждения. Когда в кого-то верит руководитель, другим приходится с этим смириться. А со временем, когда несколько идей этого человека приведут к хорошему результату, остальные научатся их принимать.

## Заставляем людей быть вежливыми



Иногда люди общаются друг с другом грубо, потому что они действительно хотят друг друга обидеть. Но часто, особенно у «бездушных» технарей, агрессивная манера общения — это просто манера общения и не более того.

Особенно сильно привычка быть грубым с коллегами проявляется, когда обсуждения ведутся в переписке или вы работаете на удаленке.

Пример переписки:

*А: Я выложил новые макеты по задаче, посмотри, пожалуйста.*

*Б: Ну, то, что я вижу, это очень странно.*

Я не знаю, какие эмоции у вас вызывает такой ответ, но мне лично хочется немедленно сесть в самолет, прилететь к оппоненту

и очень понятно объяснить, почему мои макеты по задаче — это не «очень странно», а результат недельной кропотливой работы. Понятно, что, скорее всего, собеседник не имел в виду ничего обидного, он просто не понял какую-то деталь и ответил не задумываясь.

Если на каждый свой шаг вы будете получать подобные ответы, «не знаю, очень сомнительно», «это странно», «так мы точно делать не будем», со временем вы или уйдете из команды, или заматереее. Вы научитесь пропускать мимо ушей подобные замечания, но при этом у вас, скорее всего, пропадет желание предлагать и обсуждать новые «сомнительные» идеи. А среди них могут быть очень хорошие.

Есть люди, которые в принципе общаются откровенно грубо. Я нередко слышу от коллег, что «слишком ванильная», а у них такая вот рабочая атмосфера, в которой все друг друга оскорбляют и только благодаря этому пребывают в рабочем тоне. В ответ скажу: я не видела ни одной команды, в которой после того, как убрали из общения «жесть» и все расслабились, что-то разладилось. Когда у вас в коллективе принято общаться в духе «лес рубят — щепки летят», вы сильно повышаете порог входа в команду — проявить себя смогут только люди, которые привыкли общаться подобным образом. А среди талантливых людей много этих самых «слишком ванильных» личностей, которые просто не могут нормально творить в агрессивной среде.

**Создайте такую атмосферу в команде, чтобы можно было работать и не приходилось выживать,** — с большой вероятностью работать со временем всем станет проще.

Я адресую это руководителям, потому что руководителю проще научить всех быть дружелюбными. Вы не обязаны устраивать публичные порки, призывать чаще улыбаться и т. д. Просто на личных встречах вы можете напоминать случаи, когда человек вел себя агрессивно, и подчеркивать, что такое поведение не будет способствовать его карьере. Это самый быстрый способ привести команду в нужное состояние.

## «Мозговой штурм» и другие методы креативного мышления

ВСЁ ХОРОШЕЕ НАДО ДЕЛАТЬ  
ВТИХАЯ ОТ ОЧЕНЬ УМНЫХ  
И ОСОБЕННО ОТ ОЧЕНЬ ХОРОШИХ  
ЛЮДЕЙ



Кир Анастасин  
komikaki.ru

Есть много методов «повышения креативности». Например, «мозговые штурмы», когда вы собираете группу людей, объясняете им проблему и затем обмениваетесь с ними идеями, не прибегая к какой-либо критике. Есть противоположный метод — «групповой атаки», когда вы собираетесь всей командой и, наоборот, пытаетесь найти как можно больше недостатков у того или иного решения.

Давайте поговорим, для чего нужны такие мероприятия и в каких случаях на них не стоит полагаться.

Начнем с позитивного. Почему разного рода «мозговые штурмы» бывают полезны:

- Прежде всего, это просто весело и способствует сплочению команды.
- Вы можете получить сырые идеи, из которых потом родятся неплохие концепции. Это помогает, если вам несколько дней не удастся понять, как подступиться к проблеме.
- В команде повышается доверие друг к другу.
- Вы можете еще до начала проекта заразить всех какой-то проблемой или идеей, это неплохо способствует вовлеченности людей в решение вопроса.
- Вы лишней раз стираете рамки между начальником и подчиненными, ведь, приглашая всех к обсуждению вопроса, вы как бы спрашиваете их совета и готовы его выслушать.

А теперь перечислим недостатки таких коллективных обсуждений:

- Всегда есть риск, что лучше всех будет слышно самого громкого, а не самого умного.
- Без хорошего модератора беседа рискует превратиться в обсуждение одних и тех же идей по кругу.
- Не стоит всерьез воспринимать решения, которые родились спонтанно в течение получаса. Ко всем идеям нужно относиться с большой долей скептицизма — никто не занимался их проработкой всерьез.
- Всеобщее обсуждение не снимает с вас ответственности за итоговое решение. Часто единогласное одобрение получает идея, которая при тщательном анализе оказывается нежизнеспособной. Или, наоборот, правильное решение подвергается уничижительной критике. Вам нужно уметь хладнокровно анализировать результаты обсуждения.

Все, что я хотела сказать о методиках креативного мышления, — они веселые и помогают сдвинуться с мертвой точки, но не более. Рэй Далио в книге «Принципы: Жизнь и работа»

высказывается по этому поводу довольно категорично: «Одно из самых важных решений, которое вы можете принять, — к кому обратиться за информацией. Это должны быть хорошо осведомленные и компетентные люди. Узнайте, кто лучше всех разбирается в вопросе, на который вы хотите получить ответ, и обратитесь к нему. Слушать некомпетентных людей хуже, чем вообще не иметь ответа»\*.

Используйте такие методы для повышения вовлеченности команды и для ее укрепления, а потом со всей ответственностью изучайте результаты и принимайте то решение, которое считаете правильным.

---

\* Далио Р. Принципы: Жизнь и работа. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2018.

## Бережем людей, предлагающих идеи



Большинство людей делают то, что им скажут. Это не хорошо и не плохо — это данность. И чаще всего в моменты, когда вам надо придумать какое-то необычное решение проблемы, вы будете пребывать в одиночестве — ведь вы начальник, вы главнее, умнее, вот и выкручивайтесь. Очень тяжело быть самым умным и не иметь возможности с кем-то посоветоваться. Не знаю, как вы, а я почти ничего не могу придумать одна. Мне обязательно нужно думать вместе с кем-то или хотя бы использовать технику «резиновой уточки».

Техника «резиновой уточки»\* довольно популярна, но на всякий случай опишу ее. Идея в том, что для получения ответа на вопрос часто достаточно просто кому-то рассказать о проблеме. Пока вы будете формулировать свои мысли и проговаривать варианты решения, вы можете придумать, что надо делать. Метод очень полезный, расскажите о нем участникам своей команды и научите их воспринимать спокойно, когда кто-то просит обсудить сложные моменты в работе.

Теперь перейдем на следующий уровень — когда вам действительно нужны идеи со стороны. Если вы тот человек, который должен вечно что-то придумывать, займитесь поиском напарника. Он может быть кем угодно: начальником смежного подразделения, вашим подчиненным или даже смекалистым стажером. **Обсуждайте проблемы с разными людьми и наблюдайте, насколько жизнеспособны их советы.**

Сначала вы будете получать много противоречивых ответов и, скорее всего, путаться, кого стоит слушать, а кого нет. Но постепенно вы найдете одного человека (а есть повезет, нескольких людей), который часто дает дельные советы. Так вот, берегите таких людей. Во-первых, старайтесь чаще с ними общаться, а во-вторых, проследите, чтобы их голос не тонул в обсуждениях.

Грустная правда состоит в том, что, если кто-то не умеет сам генерировать хорошие идеи, с большой вероятностью он не сможет разглядеть и чужую. Поэтому если команда в целом состоит скорее из крепких исполнителей, чем из творческих натур, она может довольно агрессивно противодействовать любым попыткам творчества. Это будет происходить не по злобе или глупости, просто такие работники всегда настроены критически и не умеют думать на нужной волне. Если вы разглядели креативного и толкового человека, поощряйте публично его идеи и подчеркивайте, что его предложения хороши. Вы, конечно, не научите всех быть

---

\* Впервые описана Эндрю Хантом и Дэвидом Томасом (Хант Э., Томас Д. Программист-прагматик. — М.: Вильямс, 2020).

изобретательными, но зато по крайней мере создадите для этого человека комфортные условия при обсуждении чего-то нового.

Если у вас не получается настроить коллектив на мирный лад, учитывайте эту его особенность и не пытайтесь генерировать хорошие идеи большим составом участников обсуждения. Творческие люди часто стеснительны, и высказываться будут не те, кто умеет генерировать хорошие идеи, а самые активные, о чем я уже говорила.

В заключение сделаю ремарку: я не считаю, что все в команде должны быть изобретательными. Более того, команда, состоящая из одних «мечтателей», скорее всего, не доведет до конца ни один проект. Есть прекрасная шутка на эту тему: «Лучше всего сроки завершения проекта предсказывают люди, страдающие депрессией». Идеально, если в команде есть «мечтатели», которые предлагают направление движения, и «зануды», которые в меру сопротивляются нововведениям и тратят много сил на поддержание порядка на проекте. У меня лично с поддержанием порядка большие сложности, поэтому я обожаю людей, которые помогают мне справиться с этим.



говорили в основном эти руководители. Они спорили, как лучше организовать работу, кто будет исполнителем, как стратегически правильно решить вопрос.

Встреча была изматывающей, на всех давил авторитет руководства, и каждый участник рангом ниже тщательно подбирал слова, прежде чем что-то сказать. Мы пришли к соглашению, резюме встречи записали и разослали на почту заинтересованным лицам. И буквально через 15 минут я получила в мессенджере сообщение от одного из разработчиков, который был на встрече. Он с огорчением писал, что принятое решение невозможно воплотить. Он был непосредственным исполнителем задачи и знал проблему лучше всех, до мелочей. Высокое руководство в своих рассуждениях просто забыло о важных деталях. Я в полной растерянности спросила, понимал ли он во время обсуждения, что решение провальное. Он ответил, что понимал это с самого начала. «Тогда почему же ты не высказался?» — «Кто я такой, чтобы с ними спорить?»

**Приучите людей к тому, что задавать вопросы кому угодно и когда угодно, независимо от должностей, — это нормально** (я не имею в виду крайности, когда человек банально проявляет нетактичность и не дает высказаться никому или перебивает кого-то посреди важной мысли).

У такого подхода несколько положительных побочных эффектов. Первый — вы сведете к минимуму ситуации, подобные описанной мною выше. Каждое обсуждение, в котором упущены какие-то важные детали, — пустая трата времени. Не позволяйте, чтобы чей-то авторитет мешал вашей работе.

Второй позитивный эффект: люди работают намного лучше и увлеченнее, когда понимают, что могут повлиять на процесс. Об этом мы уже говорили выше.

И наконец, такая стратегия позволяет быстрее расти молодым талантливым сотрудникам. Чем раньше они начинают думать над необычными проблемами выше их уровня, тем быстрее профессионально растут. Если вы это поощряете и не стесняетесь

обсуждать с подчиненными их идеи, процесс обучения пойдет намного быстрее и эффективнее. Когда в команде принято слушать только «корифеев», молодые специалисты не высказывают свое мнение до тех пор, пока их не признают официально достойными высказываться. В такой культуре сложно ожидать от людей инициативы и креативности.

## Сменим декорации

РАЗГРУЗИТЕ МОЗГ, И ОН  
СНОВА Поедет



Единственный способ стимуляции творческого мышления, в который я верю безоговорочно, это смена привычной обстановки. Подобная практика весьма распространена.

В чем преимущества выездных мероприятий? Первое — сама смена обстановки. Вы видите что-то новое, сидите в непривычном помещении рядом с непривычными людьми, и часто это способствует вашей творческой активности, вы придумываете то, что не можете ухватить в привычной обстановке.

Второе важное преимущество заключается в том, что люди могут уехать от своих бытовых проблем, и это идет им на пользу. Если вы знаете, что после рабочего дня нужно заехать в магазин за санками для ребенка, а перед сном необходимо заполнить налоговую декларацию, часть вашего разума занята этими

вопросами весь день. Конечно, при наличии срочных дел уехать в командировку сложно: придется заранее придумать, как ваш привычный мир будет неделю обходиться без вас. Но зато когда вы со всем этим разберетесь и уедете, на новом месте сможете с ясной головой думать о работе.

Что делать, если у вас нет денег на выезд всей командой? Вы можете искусственно создать ощущение смены места. Можно перейти в другое крыло здания (попросите коллег на время поменяться с вами рабочими местами). Или снять переговорную в коворкинге и на несколько дней переместиться туда. Ведите себя так же, как вели бы в командировке: разберитесь с планами на вечер, договоритесь, что после рабочего дня не будете убегать домой, а посидите с коллегами за ужином или сходите вместе на экскурсию.

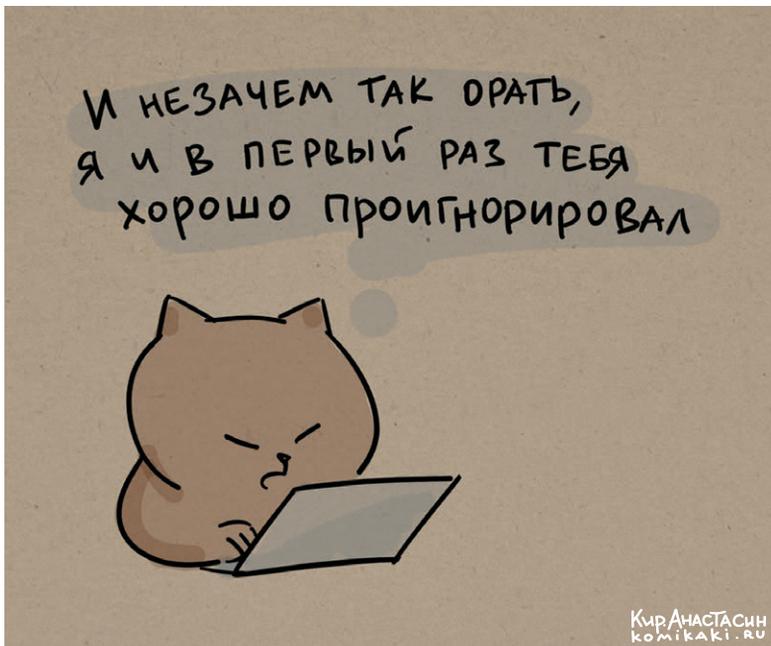
Если же и этот вариант не подходит, проявите воображение — устройте вечерний «мозговой шторм» в столовой или спуститесь в кафе около офиса. Можно договориться и поменять один рабочий день на выходной — вы можете выйти на работу в субботу и пообщаться командой в совершенно пустом офисе (совет, конечно, не сработает для тех, кто снимает офис исключительно для своей команды).

# Работа с распределенной командой

1

Что самое страшное  
в распределенной команде

---



У меня был интереснейший опыт: я подхватила распределенную команду на грани развала. Чтобы вы понимали степень моего отчаяния: оба ключевых разработчика полгода по очереди носили мне заявления об увольнении. Через год мы привели команду в чувство, и новые нанятые сотрудники не могли поверить, что когда-то дела шли настолько плохо.

Мне было сложно раскусить секрет удачной работы на удаленке, потому что тогда большинство людей не верили в эффективность команды, участники которой не приходят каждый день в один офис. Я засела читать про управление людьми все, что попадалось под руку. В одной из книг я наткнулась на фразу: «Если вы работаете с распределенной командой, можете навсегда забыть об эффективной работе». В этот момент я почувствовала сильную досаду и чуть не выкинула книгу в окно. На тот момент про удаленную работу писали немногие, и они в основном рассказывали о людях, которые работают, находясь дома, а мне было интересно узнать о командах, раскиданных по разным офисам.

Сейчас весь мир понял, что эффективно работать на удаленке возможно. Многим такой режим нравится даже больше, чем ежедневная работа в офисе. У меня появилась возможность собрать мнения коллег-руководителей по поводу удаленного режима работы: какие сложности они видят и что, наоборот, помогает держать команду в тонусе.

**Начнем со сложностей, которые могут возникнуть при работе с распределенной командой. Вам точно труднее обеспечивать вовлеченность людей в работу. Уже то, что человеку утром надо приехать в офис и встретиться с коллегами, настраивает на рабочий лад.**

**Вам точно сложнее подключать к работе новых сотрудников — нужно прилагать усилия, чтобы новенькие освоились и почувствовали себя уютно, когда все, что они видят, это «говорящие головы» на дисплее ноутбука.**

**Вам сложнее улавливать настроение сотрудников, разрешать конфликты, налаживать личный контакт** — все эти вещи легко считаются «вживую», когда вы видите человека целиком, его лицо, жесты и то, как он одет.

**Вам очень сложно проводить разные творческие встречи** типа «мозговых штурмов» или собираться вместе «накидать идей за чашечкой кофе». В офисе вы можете провести рабочее совещание, а потом встретиться с коллегой за обедом и в спокойной обстановке придумать что-то интересное уже после формальной встречи.

**Вам труднее объяснять друг другу сложные вещи** — многое уходит в почтовую переписку или чаты, а далеко не все люди умеют хорошо выражать мысли письменно.

**Вам сложнее сглаживать ссоры, возникшие по рабочим поводам**, — если после подобной ссоры вы вместе пообедали, скорее всего, останетесь хорошими друзьями. В условиях удаленки вы ничем не можете компенсировать ссору.

Сами по себе все эти проблемы не фатальные. Да, сложно, но возможно. **Самое страшное, что может случиться при работе в распределенной команде, — это когда ее руководитель или ответственный менеджер не осознает, что распределенная команда создает дополнительные сложности.**

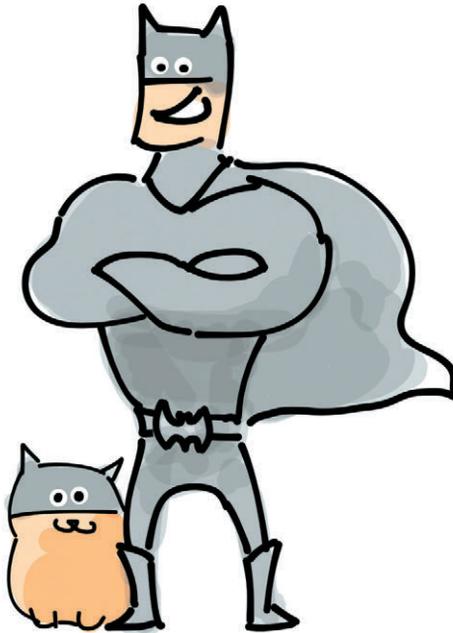
На моих глазах команда, работающая в двух городах, чуть не развалилась, потому что руководитель совсем не думал о том, что жизнь немного изменится в тот момент, когда он согласится нанять разработчика в другом городе. Он работал в том же режиме, как привык работать очно, и не до конца понимал, почему рабочие отношения превращаются в ад. Впоследствии он говорил, что, если бы заранее знал, на что идет, никогда бы не согласился работать с кем-то в разных городах. «Я думал, что мы все разработчики, рациональные люди — какие могут быть сложности в том, чтобы обсудить техническую проблему и найти верное

решение?» Проблема как раз в том, что мы не рациональные существа, живое общение играет огромную роль в наших рабочих отношениях.

Первая задача менеджера, который получает в управление распределенную команду, — подготовиться к тому, что держать команду в тонусе будет сложно. Если вы это понимаете, полдела в шляпе.

## Мысли о комплектации команды, не работающей в одном офисе

---



Кир Анастасин  
komikaki.ru

Сразу сделаю ремарку: есть небольшое количество людей, которые замечательно переносят работу в одиночестве. Они не теряют мотивацию, сохраняют дружелюбие и готовы работать отдельно от команды хоть всю жизнь. Но, по моим наблюдениям, такие люди встречаются редко и большинство все-таки хочет ощущать себя в коллективе.

**Есть две стабильные конфигурации работы в команде: когда все работают в одном офисе и когда абсолютно все работают отдельно. Эти конфигурации стабильны, потому что все сотруд-**

ники находятся в равных условиях. Либо все они имеют возможность ходить на важные встречи, либо для обсуждения рабочих вопросов вынуждены созваниваться.

Самая неприятная ситуация — когда большая часть команды работает вместе, а несколько человек находятся в другом офисе или дома. К сожалению, как бы прозрачны ни были ваши коммуникации, человек, оторванный от коллектива, будет постоянно волноваться, не пропустил ли он ценную информацию, не обсуждают ли что-то важное его коллеги в офисе. Он будет беспокоиться о том, достаточно ли он вовлечен в проект, чтобы влиять на решение важных вопросов, сможет ли на фоне остальных быть достаточно заметным для руководителя. Эти тревожные вопросы я не придумала — просто пересказываю то, что говорят сотрудники, работающие отдельно от всех.

Еще одна задача руководителя — вовремя заметить проблемы удаленного сотрудника (например, выгорание). Во время звонков человек может собраться, постараться произвести хорошее впечатление и быть веселым, даже если ему плохо. При личном общении такое проще увидеть, потому что сложно изображать оптимизм в течение всего рабочего дня. А вот два раза в неделю по полчаса — запросто. Особенно если не включать видео на созвоне. Только в моей практике было три случая, когда сотрудник из другого офиса внезапно «взрывался» и очень быстро уходил из команды.

Мне лично нравится вариант, когда команда разбросана по разным офисам, но в каждом офисе вместе работают не менее трех человек. Когда у вас мини-команда из трех человек, в этом есть определенные преимущества: если один увольняется, все равно остаются двое. Это намного лучше, чем ситуация, когда у вас работали два члена команды, один уволился, и второй остался в одиночестве.

Если удаленно в другом городе работает несколько человек, вам будет проще прощупывать атмосферу. Вы можете спрашивать у каждого из них, какое настроение у других, и вовремя заметить опасные сигналы.

В конце концов, вдвоем намного веселее ехать в командировку, чем в одиночку.

Повторюсь: один сотрудник, работающий отдельно от всей команды, — это не катастрофа. Такой формат работы может оказаться вполне приемлемым. Просто это потребует от вас дополнительных усилий.

## Каких сотрудников можно брать на удаленку

НЕ ЛИТЕРАТУРЬ  
СМЫСЛ СКАЗАННОГО



Куп Анастасия  
komikaki.ru

**Ключевая проблема в дистанционном общении — вам сложнее понимать, какое настроение у ваших коллег.** У вас меньше времени и возможностей поболтать с ними вживую. Соответственно, появляется богатая почва для паранойи: «А вот это он что написал, хотел нагрубить? Доволен ли мной начальник?»

Довольно много разработчиков в принципе не мастера общаться, вместо дружелюбия у них гремучая смесь логики и высокомерия. Если человек всегда общается грубо, постоянно всех критикует и ищет недостатки во всем на свете, на удаленке эти его качества расцветут буйным цветом. Поэтому я совер-

шенно согласна с авторами книги «Remote: Офис не обязателен», которые намного раньше всех остальных начали практиковать удаленную работу:

*«Время от времени — например, когда ситуация на работе становится напряженной — могут портиться даже отношения между доброжелательно настроенными людьми. С кем не бывает. И лучший способ не допустить этого — иметь на борту как можно больше оптимистов. Речь идет о тех, кто делает все возможное, чтобы у всех было отличное настроение»\*.*

**Второй важный момент в удаленной работе — это способность человека сохранять мотивацию к труду, когда на него никто не смотрит.** Тут нужна смесь оптимизма, трудолюбия и самодисциплины. Почти наверняка вам подойдут классические трудоголики: они, как правило, подгоняют сами себя (иногда даже более рьяно, чем нужно). Человек должен уметь выстраивать баланс между работой и жизнью, тогда он сможет хорошо работать и хорошо отдыхать и не выгорит, даже если у него нет четкого распорядка дня, которому все невольно следуют в офисе.

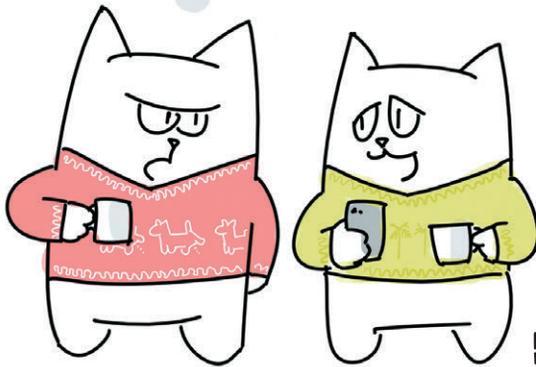
**Еще один необходимый навык — умение общаться письменно.** Чем понятнее человек выражает свои мысли в тексте, тем проще вам будет обсуждать удаленно сложные моменты. Я была сильно удивлена, когда обнаружила, что некоторые очень умные и талантливые коллеги не могут внятно изложить свои мысли в письменной форме. В устной речи у них все было прекрасно, а вот в переписке приходилось буквально вытягивать из них, что они на самом деле имели в виду.

---

\* Фрайд Д., Хэнссон Д. Remote: Офис не обязателен. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014.

## Подумайте о технологиях и способах общения

НАДО СО ВСЕМИ ПОТРЫНДЕТЬ  
И НИКОГО НЕ ОБИДЕТЬ



Если вся команда на удаленке, вопросов о способах коммуникации у вас, скорее всего, не будет, поскольку они отработаны. Поговорим снова о ситуации, когда часть команды работает в офисе, а несколько сотрудников находятся в других локациях.

Прежде всего, **уделите внимание технической стороне вопроса**. Вы должны обеспечить, чтобы все участники встреч одинаково хорошо друг друга слышали. Самый провальный вариант встречи — когда люди в комнате оживленно обсуждают новый проект, а человек, находящийся в другом городе, слышит тихий бубнеж из ноутбука и тратит все силы на то, чтобы расслышать хотя бы половину слов.

Подумайте о том, чем вы замените тот формат встречи, когда все «собрались что-то порисовать на доске». Или придумайте, как транслировать эту доску в другой город.

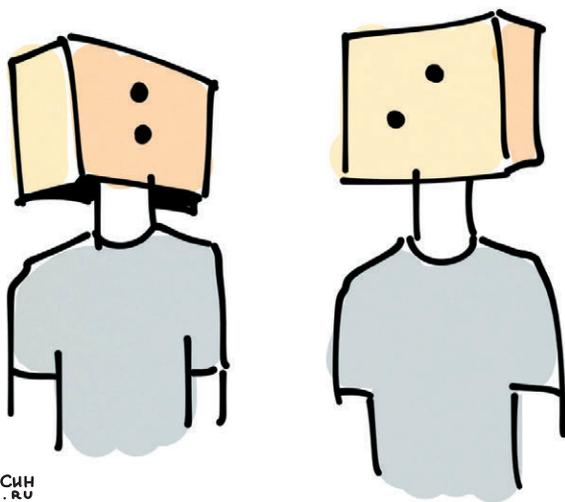
Еще один важный момент: вы должны долго и упорно тренировать команду, чтобы все помнили, что недостаточно просто обсудить рабочий вопрос. Любая существенная деталь, касающаяся проекта в целом, должна быть зафиксирована письменно и обязательно отправлена всем участникам. Мне было очень стыдно, когда мы забывали это сделать и при очередном созвоне сотрудник, находящийся в другом городе, огорчался, что не все понимает в нашем обсуждении.

Мы много экспериментировали с тем, как работать в разрозненной команде, когда часть людей находится в одном офисе, а часть — отдельно. В итоге, как мы ни старались, сделать совсем «бесшовную» работу не удалось. Для обсуждения всех важных вопросов мы ездили в командировки — при личном общении все происходило быстрее, дружелюбнее и намного, намного эффективнее.

## Что можно сделать, чтобы удаленная команда сработалась

---

НАШИ ТОЧКИ ЗРЕНИЯ  
НЕ СОВПАДАЮТ



Кир Анастасин  
komikaki.ru

Все, о чем я писала выше, звучит не очень оптимистично. Давайте наконец выясним, что помогает создать классную распределенную команду.

Первое, что стоит сделать, — потратить силы на то, чтобы люди в команде лучше узнали друг друга. Если у вас есть возможность организовать личные встречи, на старте это будет невероятно полезно. В идеале вам нужно встречаться с новыми коллегами до тех пор, пока вы не начнете чувствовать себя рас-

слабленно в компании друг друга. После этого можно смело разъезжаться по разным городам и долго работать в обычном режиме.

Если у вас нет возможности видаться с коллегами, помогут какие-то неформальные встречи онлайн. В одних командах практикуются регулярные встречи «за чашечкой кофе», когда все просто собираются и говорят, что в голову взбредет. Вы можете вместе смотреть фильмы, устраивать онлайн-квизы. Если в команде собрались трудоголики, которые не очень любят отдыхать, устраивайте «технички» — онлайн-встречи, на которых кто-то из команды рассказывает о новинках индустрии и передовых технологиях. Обратите особое внимание на новичков: в первое время чаще с ними созванивайтесь и спрашивайте, как идут дела.

**Сплочению разрозненной команды очень помогают командировки.** Вы можете устраивать их редко; по моему опыту, главное — не количество, а качество. На мой взгляд, нет большого смысла ездить в командировки, чтобы просто «поприсутствовать» в одном офисе. Командировка, в которой два человека неделю молча сидят в одном помещении, чтобы потом разъехаться по домам, — пустая трата денег.

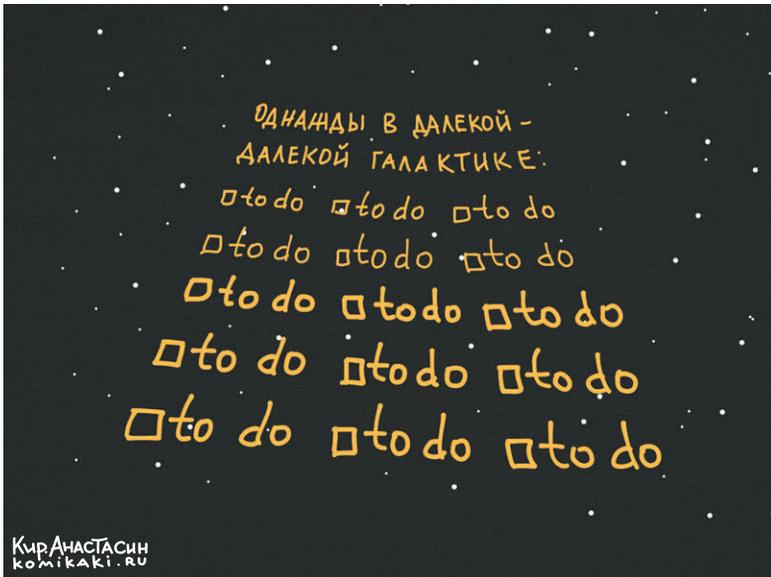
В любой командировке должна быть «обязаловка», на которой люди вынуждены будут общаться. Вы должны продумать, какие рабочие встречи проведете, какие дискуссии устроите. Если у вас нет важных рабочих тем для обсуждения, продумайте неформальную программу. Даже самые нелюдимые товарищи, как правило, соглашаются сходить в кафе с коллегами из другого офиса — они понимают, что люди специально приехали пообщаться с ними из другого города и некрасиво придумывать причину для отказа.

Если вы приехали к коллегам в другой офис или, наоборот, принимаете гостей, пользуйтесь любой возможностью друг с другом хорошо пообщаться. Мне очень нравится лайфхак, помогающий объяснить вашу навязчивость: вы можете прямо объявить команде, что, независимо от того, нравится им общаться или нет, у них есть социальный контракт, по которому в команде

принято активно проводить время с теми, кто приехал в командировку. После того как вы это объясните, люди станут проще относиться к происходящему.

**Вторая полезная вещь: попробуйте понять, какое впечатление вы производите в переписке.** Можете спросить у подчиненных или коллег, которым вы доверяете. Если вы знаете за собой (или кто-то вам говорит об этом), что бываете резким, излишне саркастичным, слишком мягким и т. д., заранее предупредите об этом подчиненных, с которыми будете общаться удаленно. Хорошо работает такая формулировка: «Привет! Я твой новый руководитель и хочу заключить соглашение: по умолчанию я доволен всем, что ты делаешь, а если что-то пойдет не так, скажу об этом прямо». Эта рекомендация, разумеется, не сработает для тех руководителей, которые привыкли поступать наоборот (то есть всеми недовольны и любят жесткий контроль).

Такого рода «предупреждающие» разговоры помогают убрать двусмысленность в общении. А мы уже обсуждали выше, что удаленное сотрудничество может порождать много недопонимания, поскольку участники процесса непосредственно не встречаются и сильно ограничены в выразительных средствах. Чем меньше будет недопонимания, тем лучше.



## Чек-лист начинающего руководителя

Приведу список задач, которые нужно выполнить, как только вас сделали руководителем команды.

- ◆ **Назначьте регулярные встречи со своими подчиненными.**  
Для начала можете встречаться по полчаса раз в две недели, а дальше определите оптимальную длительность и частоту встреч, ориентируясь на себя и конкретных сотрудников. На первой встрече выясните, есть ли у людей проблемы, и обсудите, как вы можете помочь в их решении. Узнайте, есть ли какие-то договоренности, заключенные до вас, выполнения которых ждут ваши сотрудники (например, прошлый руководитель обещал повысить зарплату и не успел этого сделать).

- ◆ **Соберите отзывы и рекомендации, касающиеся участников вашей команды.** Поговорите с бывшим руководителем, узнайте у него, кто в каких задачах силен, а в каких «плавает». Спросите, есть ли какие-то сложности в работе с тем или иным сотрудником.
- ◆ **Составьте список людей, с которыми вам полезно было бы пообщаться.** В больших компаниях могут найтись сотрудники, которые знают что-то важное о вашем проекте, — не поленитесь с ними поговорить.
- ◆ **Узнайте, каковы уровень зарплат и система премирования.** Уточните, кому и когда повышали зарплату. Подумайте, есть ли люди, которые могут попросить увеличить зарплату в ближайшее время. Наведите справки, как давно члены команды работают в ней или в компании в целом.
- ◆ **Выделите от трети до половины своего рабочего времени на административные задачи.** В среднем руководитель команды из четырех человек тратит до 50% своего времени на команду и только половину оставшегося времени — на личные задачи. Предупредите заказчиков, что ваша персональная производительность как специалиста снизится. Возможно, когда вы наладите рабочие процессы, вам удастся тратить на руководство командой меньше времени.
- ◆ **Уделите внимание проблемам найма.** Узнайте, есть ли в команде открытые вакансии. Подумайте, нет ли необходимости форсировать поиск кандидатов. Если поиском людей занимаются рекрутеры, уточните, можете ли вы чем-то им помочь (например, составить интересное описание вакансии или конкретизировать критерии поиска).
- ◆ **Узнайте, какие цели стоят перед вашей командой.** Проясните, каких результатов ждут от нее и от вас лично, чего ожидает непосредственный руководитель, смежные команды. Постарайтесь понять, достижимы ли эти цели.

- ◆ **Определите профессиональный уровень каждого сотрудника.** Постарайтесь свежим взглядом оценить компетенции членов команды. Есть ли в команде какая-то система оценки способностей сотрудников? Соответствует ли заработная плата их квалификации?
- ◆ **Подумайте о карьерных перспективах своих подчиненных.** Подумайте, можно ли предложить людям задачи, которые помогут им приобрести навыки, необходимые для достижения нового профессионального уровня.
- ◆ **Подумайте о каналах общения.** Есть ли у людей платформа для неформального общения (чат-«флудилка»)? Есть ли рассылка для важных объявлений и новостей и мессенджер для удобного обсуждения рабочих задач?
- ◆ **Начните ходить на обед с командой.** Если по каким-то причинам это невозможно, подумайте, есть ли другие способы наладить личное общение.



СЕЙЧАС Я ПОДЕЛЮСЬ  
С ВАМИ САМЫМ СВЕЖИМ  
ВЗГЛЯДОМ НА  
ПРОДУКТ-МЕНЕДЖМЕНТ!



НО ПОКА Я ЭТО  
ГОВОРИЛ — ВСЁ  
УСТАРЕЛО

Кир Анастасин  
komikaki.ru

## Субъективный список полезных книг

Я прочитала довольно много книг по развитию личности, руководству, менеджменту продукта или проектов и по психологии. Среди прочитанных есть несколько, которые мне показались откровенно плохими (не буду их перечислять). Большинство книг прошли мимо: ты их прочитал, подумал, что они полезные, но через год даже примерно не можешь вспомнить, что же толкового было в той или иной книге.

У меня есть личный список книг, прошедший проверку временем, — даже через несколько лет после их прочтения я могу вспомнить, что именно было ценным в каждой из перечисленных книг и чем она мне помогла (в списке есть одна книга, которая выбивается из этого правила, в комментариях я поясню, почему ее включила). Их я вам и рекомендую. Некоторые из этих книг я уже упоминала.

**1. Том Демарко, Тимоти Листер. Человеческий фактор: Успешные проекты и команды\***

Как только я стала руководителем, мне начало казаться, что технические вопросы решаются легко, а вот человеческие проблемы почему-то требуют большого внимания и сил. И никто вокруг не мог мне объяснить, нормально это или нет. Стоит ли «нянчиться» с подчиненными или надо сухо выполнять работу. Книга помогла мне убедиться в том, что я выбрала верную стратегию руководства. В ней очень подробно, с доказательствами и ссылками на исследования, разбираются проблемы человеческих отношений внутри коллектива.

**2. Даниэль Канеман. Думай медленно... решай быстро\*\***

Книга нобелевского лауреата по экономике понятным языком рассказывает нам о ловушках мышления, в которые мы все время от времени попадаем. Если бы я стала министром образования какой-нибудь страны, я бы включила изучение этой книги в школьную программу. В книге автор объясняет, как научиться «отпускать» провальные проекты, даже если в них уже вложено очень много сил, почему мы боимся рисковать и проигрывать. Рассказывает о том, как человеческий мозг принимает решения и какие из них даются нам легко, а какие сложно. На мой взгляд, книга особенно полезна менеджерам по продукту.

**3. Стивен Кови. 7 навыков высокоэффективных людей\*\*\***

Книга не нуждается в рекламе, многим она знакома, но если вдруг вы ее пропустили, обязательно прочитайте. В ней рас-

---

\* Демарко Т., Листер Т. Человеческий фактор: Успешные проекты и команды. — СПб.: Символ-Плюс, 2011.

\*\* Канеман Д. Думай медленно... решай быстро. — М.: АСТ, 2013.

\*\*\* Кови С. 7 навыков высокоэффективных людей. — М.: Альпина Паблшер, 2020.

сказывается о том, как жить и работать в согласии со своими жизненными целями и что для хорошей работы нам нужно быть искренними и порядочными по отношению к окружающим. Очень здорово описываются принципы правильного делегирования. Для меня эта книга была как глоток свежего воздуха в мире, где все думают о результатах и не очень заботятся о моральных ценностях.

#### 4. Юлия Гиппенрейтер. **Общаться с ребенком. Как?\***

Вообще-то книга посвящена методам, которые помогают без обид и лишних конфликтов наладить общение родителей с ребенком. Разумеется, вы не можете рассматривать подчиненных как своих детей, мы не сумасшедшие. Но во взаимоотношениях наставника и ученика много общего с отношениями родителей и детей. И многие методы общения с детьми, отношение к их ошибкам и способы обучения применимы ко взрослым людям тоже. Я всегда довольно резко высказывала критику другим людям, и мне сложно давалась работа с подчиненными, которых я не считала «блестящими». Книга помогла мне найти более миролюбивый тон в общении с детьми и подчиненными.

#### 5. Эрих Фромм. **Искусство любить\*\***

У меня была черная полоса, когда я совсем перестала понимать своих подчиненных. Я не понимала, зачем они работают, почему ссорятся и как всем этим можно управлять. Книга помогает понять, что все люди очень разные и у каждого своя мотивация, требования к себе, окружающим и начальству. Рекомендую эту книгу тем, кто по какой-то причине хочет (или вынужден) поработать с людскими «тараканами».

---

\* Гиппенрейтер Ю. Общаться с ребенком. Как? — М.: АСТ, 2014.

\*\* Фромм Э. Искусство любить. — М.: АСТ, 2014.

## 6. Рэй Далио. Принципы: Жизнь и работа\*

Один из богатейших людей в мире, основатель хедж-фонда Рэй Далио описал принципы, которыми он руководствовался при построении компании.

Эта книга еще не прошла мою проверку временем, но в ней я впервые встретила идею, из-за которой включила ее в список. Далио возводит в абсолют идею о том, что сотрудники не универсальны. Что вам нужно хорошо понимать, какие задачи конкретный человек делает талантливо, а какие проваливает. И, руководствуясь этими знаниями, подбирать команду для каждого конкретного проекта.

Книга поможет вам «сверить внутренние часы» в вопросах руководства с человеком, который уже получил мировое признание.

## 7. Нассим Талеб. Черный лебедь: Под знаком непредсказуемости\*\*

Книга, в которой рассказывается о влиянии непредсказуемых событий и о том, что часто люди задним числом находят им ошибочные объяснения. Мне книга помогла обрести спокойствие в ситуациях, когда нужно принять важное решение в условиях полной неопределенности. И, что еще важнее, помогла правильно воспринимать критику этого решения со стороны мудрых коллег, когда все непредвиденные последствия уже произошли. Очень рекомендую продакт-менеджерам.

## 8. Игорь Рызов. Переговоры с монстрами\*\*\*

Хорошее практическое руководство, посвященное ведению переговоров с человеком, находящимся в заведомо сильной

---

\* Далио Р. Принципы: Жизнь и работа. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2018.

\*\* Талеб Н. Черный лебедь: Под знаком непредсказуемости. — СПб.: Азбука-Аттикус, 2021.

\*\*\* Рызов И. Переговоры с монстрами. — М.: Бомбора, 2018.

позиции. Мне она очень помогла, когда пришлось вести переговоры с руководителями соседних отделов.

9. **Эрин Мейер. Карта культурных различий: Как люди думают, руководят и добиваются целей в международной среде\***

Книга о том, как отличается образ мышления людей разных национальностей. Во-первых, очень интересно увидеть себя со стороны. А во-вторых, книга помогает взглянуть шире на людские различия.

---

\* Мейер Э. Карта культурных различий: Как люди думают, руководят и добиваются целей в международной среде. — М.: Библиос, 2019.



## Послесловие и благодарности

Я рада, что вы дочитали книгу до конца. Если она будет полезна хотя бы десяти читателям, я сочту, что старалась не зря. Присылайте ваши вопросы, если они возникнут. Буду рада любым откликам и пожеланиям, пишите на адрес [mrn.pereskokova@yandex.ru](mailto:mrn.pereskokova@yandex.ru), постараюсь ответить всем.

Эта книга состоялась в первую очередь благодаря моему мужу Сергею, который, даже не сильно вдаваясь в подробности дела,

всегда внушает мне, что у меня все получится. Вот бы всем авторам такого Сергея!

Отдельно хочу поблагодарить Вадима Макишвили за то, что своим примером показал, что написать и издать книгу не страшно, и посоветовал, с чего начать.

Большое спасибо моим любимым друзьям и бывшим коллегам, которые читали черновики рукописи, обеспечивали обратную связь и делились опытом руководства в сфере IT. Перечисляю всех в алфавитном порядке, чтобы никому не было обидно:

Игорю Агарлеву, Ксении Аникеевой, Дмитрию Выкочко, Федору Голубеву, Петру Додеву, Александру Зинчуку, Сергею Константинову, Антону Корзунову, Александру Кудымову, Александру Митрофанову, Андрею Морозову, Арине Мудреновой, Азату Разетдинову, Андрею Роенку, Дмитрию Романенко, Денису Степанову, Александру Тармолову и Денису Хананеину.

Спасибо Кириллу Анастасину за то, что согласился поделиться своими прекрасными комиксами для иллюстраций.

Спасибо всем, кто когда-то со мной работал! С большим теплом вспоминаю время, проведенное в «Яндексе», и очень благодарна вам за опыт, полученный за годы работы там.

Желаю всем работать успешно и в радость себе!



Перескокова Марина

# Мама, я тимлид!

Практические советы  
по руководству IT-командой

Главный редактор С. Турко

Руководитель проекта Е. Кунина

Корректоры Е. Чудинова, О. Улантимова

Компьютерная верстка А. Абрамов

Арт-директор Ю. Буга

Иллюстрация на обложке К. Анастасин

Фотография автора на обложке О. Панюшкина

Подписано в печать 17.05.2021. Формат 60×90 1/16.

Бумага офсетная № 1. Печать офсетная.

Объем 14,5 печ. л. Тираж 2000 экз. Заказ №

ООО «Альпина Паблицер»

123060, Москва, а/я 28

Тел. +7 (495) 980-53-54

[www.alpina.ru](http://www.alpina.ru)

e-mail: [info@alpina.ru](mailto:info@alpina.ru)

Знак информационной продукции  
(Федеральный закон № 436-ФЗ от 29.12.2010 г.)

12+

Отпечатано с готовых файлов заказчика  
в АО «Первая Образцовая типография»,  
филиал «УЛЬЯНОВСКИЙ ДОМ ПЕЧАТИ»  
432980, Россия, г. Ульяновск, ул. Гончарова, 14

ДЛЯ ЗАМЕТОК

---

ДЛЯ ЗАМЕТОК

---



## Идеальный руководитель Почему им нельзя стать и что из этого следует

Ицхак Калдерон Адизес,  
пер. с англ., 11-е изд., 2019, 264 с.

*Идеального менеджера невозможно найти просто потому, что он представляет собой верх совершенства, а совершенный менеджер — такое же мифическое существо, как и единорог.*

### О чем книга

Книга известнейшего в мире специалиста по повышению эффективности организаций посвящена избитому, но в то же время вечно актуальному вопросу — как стать идеальным менеджером. Автор уверяет: идеальным быть попросту невозможно, но можно отшлифовать грани своей личной эффективности и быть эффективным в одной, максимум в двух областях.

### Почему книга достойна прочтения

- Неординарный взгляд на привычные догмы менеджмента.
- Крушение стереотипного подхода к организации рабочего процесса и, как следствие, к достижению поставленных целей.
- Тонкая связь менеджмента с отношениями в семье и обществе.
- Универсальность описанных четырех функций менеджмента позволяет отнести книгу к любым областям применения.

### Кто автор

Ицхак Адизес является основателем и генеральным директором Института Адизеса, организации, специализирующейся на управлении изменениями, имеющей филиалы в США и в 14 других странах. Адизес известен своей теорией жизненных циклов компаний, а также подходом к типологии руководителей. Является автором семи книг, переведенных на 22 языка, и читает лекции в более чем 40 странах. Его книга «Корпоративные процессы: как организации растут и умирают и что с этим делать?» считается классическим пособием в теории управления и была выбрана в качестве одной из 10 лучших бизнес-книг в Library Journal. По итогам рейтинга «100 лучших консультантов в сфере лидерства» издания Executive Excellence (2008–2009) Адизес занимает 28-е место.

Покупая бумажную книгу на сайте [alpina.ru](http://alpina.ru),  
вы бесплатно получаете ее электронную версию.

Подробнее на [alpina.ru/free](http://alpina.ru/free)



## Шпаргалки для боссов

### Жесткие и честные уроки управления, которые лучше выучить на чужом опыте

Тимур Горяев, 2-е изд., 2018, 336 с.

*Когда я делал первые шаги в бизнесе, мои зубы были острее и реакция быстрее. И теперь, спустя четверть века, оглядываясь назад, часто думаю: «Эх, если бы мне тогда кто-нибудь подсказал то, что я знаю сейчас, — вот уж я бы показал». В этой*

*книжке я набросал то, что выучил за эти годы и что, наверное, облегчило бы мне жизнь, если бы я сам прочитал ее раньше. Никаких открытий — просто иногда стоит еще раз оглянуться на очевидное.*

### О чем книга

На примере конкретных кейсов из собственной практики автор правдиво и иронично разбирает ключевые вопросы предпринимательства: выбор цели и постановку задач, воспитание корпоративных ценностей и определение маркетинговых доминант, выработку стратегии и действия руководителя в постоянно меняющейся и совсем недружелюбной внешней среде.

### Почему книга достойна прочтения

- Она основана на российском успешном предпринимательском опыте.
- В книге рассмотрены все аспекты работы успешного бизнеса.
- Она полезна для управленцев любого уровня.

### Кто автор

Тимур Горяев — основатель концерна «Калина», которому принадлежат бренды «Черный жемчуг», «Лесной бальзам», «Чистая линия» и другие, хорошо известные в России и за ее пределами. Реальный управленческий опыт позволил автору не только на протяжении 20 лет увеличивать капитализацию компании, зарабатывая даже в кризисные времена, но и успешно продать ее в абсолютно конкурентной среде — на международном рынке.

Сегодня Тимур Горяев возглавляет советы директоров в крупных международных компаниях в Западной Европе, вдумчиво инвестирует по всему миру.

Покупая бумажную книгу на сайте [alpina.ru](http://alpina.ru),  
вы бесплатно получаете ее электронную версию.

Подробнее на [alpina.ru/free](http://alpina.ru/free)