

O'REILLY®

КАМИЛЬ ФУРНЬЕ

от разработчика

до

руководителя

**менеджмент
для IT-специалистов**

Камиль Фурнье

**От разработчика до руководителя.
Менеджмент для IT-специалистов**

«Манн, Иванов и Фербер (МИФ)»

2017

УДК 658.5:004
ББК 65.291.21с51

Фурнье К.

От разработчика до руководителя. Менеджмент для IT-специалистов / К. Фурнье — «Манн, Иванов и Фербер (МИФ)», 2017

ISBN 978-5-00117-319-9

В этой книге технический директор и бывший вице-президент Goldman Sachs по технологиям Камиль Фурнье систематизировала свой опыт управления в IT-отрасли. Перед вами практическое руководство, из которого вы узнаете, как из инженера-программиста стать руководителем высшего звена. Автор описывает проблемы, с которыми сталкиваются менеджеры в IT-отраслях на разных ступенях карьеры, и предлагает решения. На русском языке публикуется впервые.

УДК 658.5:004
ББК 65.291.21с51

ISBN 978-5-00117-319-9

© Фурнье К., 2017
© Манн, Иванов и Фербер
(МИФ), 2017

Содержание

Введение	6
Как читать эту книгу	8
1. Основы менеджмента	10
Чего ожидать от менеджера	11
Личные встречи	12
Обратная связь и помощь в работе	14
Повышение уровня подготовки и карьерный рост	16
Когда вами управляют	18
Оценка вашего опыта	20
2. Менторинг (наставничество)	21
Важность менторинга (наставничества) в отношении младших членов команды	22
Быть наставником	23
Наставничество над новым сотрудником	27
Хороший менеджер, плохой менеджер: звезда компании	30
Конец ознакомительного фрагмента.	32

Камиль Фурнье
От разработчика до руководителя.
Менеджмент для IT-специалистов

Научный редактор Станислав Ломакин

Издано с разрешения O'Reilly Media, Inc.

Все права защищены.

Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав.

© 2018 Mann, Ivanov and Ferber Authorized Russian translation of the English edition of The Manager's Path ISBN 9781491973899

© 2017 Camille Fournier. This translation is published and sold by permission of O'Reilly Media, Inc., which owns or controls all rights to publish and sell the same.

© Перевод на русский язык, издание на русском языке, оформление. ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2018

* * *

Посвящается С. К.

Введение

В 2011 году я пришла в стартап под названием Rent the Runway¹. Для меня это было радикальное решение – покинуть работу в дистрибуции в крупной компании ради того, чтобы присоединиться к небольшой команде инженеров, поставивших перед собой цель в максимальной степени удовлетворять запросы клиентов. Я пошла на это, потому что считала, что у них отличный бизнес, а кроме того, мне хотелось руководить. Я верила, что, напряженно работая и имея толику везения, смогу получить необходимый опыт руководства людьми.

Я не представляла тогда, куда попала. Я пришла в Rent the Runway как менеджер без команды, главный инженер лишь по названию, а на самом деле оказалась на позиции, близкой к должности технического руководителя группы. Как часто бывает в небольших начинающих частных предприятиях, меня пригласили, чтобы я сделала что-то значительное. Но я сама должна была определить, как это должно выглядеть на практике.

В течение последующих четырех лет моя роль выросла с управления небольшой группой сотрудников до руководства всеми техническими вопросами в качестве главного инженера. По мере роста организации росла и я. У меня были учителя, коучи и друзья, делившие со мной добрыми советами, но не было никого, кто сказал бы, что конкретно я должна делать. У меня не было страховочной сетки, и иногда я получала жестокие уроки.

Покинув компанию, я обнаружила, что просто лопаюсь от обилия появившихся советов. Мне хотелось также чего-то творческого, поэтому я решила попробовать поучаствовать в программе «Общенациональный месяц написания романов». Она ставит перед участником сложную задачу – написать 50 000 слов за 30 дней. Я попыталась описать все, чему я научилась за прошедшие четыре года, все, что я лично испытала, и положить на бумагу некоторые свои наблюдения, касающиеся успехов и неудач других людей. Этот проект превратился в книгу. Ее вы сейчас и читаете.

Книга построена с учетом этапов пути от простого инженера до менеджера. Я попыталась осветить вопросы, обычно встающие на каждом этапе, – от первых шагов в качестве наставника до руководства целой организацией. Ни одна книга не сможет осветить все нюансы, и моя цель – помочь читателю сфокусировать внимание на каждом этапе в соответствии с индивидуальными качествами. Я не хочу никого ошеломлять подробным рассказом о сложностях, не имеющих отношения к конкретному этапу.

По моему опыту, самая главная трудность инженерно-технического менеджмента состоит в пересечении инженерии и менеджмента. Работа с людьми – сложный вопрос, и я не хочу говорить о нем вкратце. Однако управленческие навыки менеджера реализуются в условиях производства и конкретной работы каждого сотрудника. Если вы интересуетесь исключительно вопросами руководства людьми, то книги типа «Сначала сломайте все правила» (First, Break All the Rules)² станут вам отличными помощниками.

Менеджеры, работающие в технической области, не просто управляют людьми. Они управляют группами инженеров и техников, и большинство из них приходят на позиции менеджеров, что называется, «от станка», то есть с наличием собственного технического опыта. И я бы не рекомендовала поступать по-другому при подборе менеджеров! Личный технический и производственный опыт вызывает к вам доверие, что помогает принимать решения и эффективно руководить командой. В этой книге много разделов, посвященных специфическим трудностям менеджмента в технике.

¹ Rent the Runway – онлайн-сервис по аренде дизайнерской одежды и аксессуаров. *Прим. ред.*

² Бакингом М., Коффман К. Сначала нарушьте все правила. Что лучшие в мире менеджеры делают по-другому. М.: Альпина Паблишер, 2013. *Прим. ред.*

IT-менеджмент – трудное дело. Однако есть определенные методы, облегчающие его. Я надеюсь, что, прочтя эту книгу, вы найдете для себя новые идеи, как организовывать управление техническими и производственными процессами, независимо от того, приступили ли вы к делу только что или заняты уже много лет.

Как читать эту книгу

Книга разделена на главы. В них рассказывается о менеджменте по мере увеличения сложности. [Первая глава](#) описывает основы того, что значит быть объектом менеджмента и чего следует ожидать от менеджера. [Глава 2](#) и [глава 3](#) посвящены вопросам наставничества и исполнения обязанностей технического руководителя группы, которые представляют собой два важных этапа в становлении человека как менеджера. Для опытных менеджеров обе главы могут быть полезны с точки зрения работы с людьми, играющими эти роли. В [главе 4](#), [главе 5](#), [главе 6](#) и [главе 7](#) разговор ведется об управлении людьми, командами, группами команд и самими менеджерами. Последняя, [восьмая глава](#) посвящена высшему руководству организацией.

Для начинающего менеджера может быть достаточно прочитать три или четыре главы. К остальным можно будет вернуться, когда вы столкнетесь с соответствующими проблемами. Опытный менеджер может предпочесть сосредоточиться на главах, имеющих отношение к конкретному этапу, на котором он находится, и к сложностям, с ним связанным.

В каждой главе книги представлены три сквозные рубрики.

Спросите технического директора

Короткие вставки. В них рассматриваются конкретные вопросы, возникающие на разных этапах становления менеджера.

Хороший менеджер, плохой менеджер

Описание типичных недостатков менеджеров IT-профиля и рекомендации, как их определить и преодолеть. В каждой главе эта рубрика характеризует проявление того или иного недостатка на соответствующем этапе, однако многие характерны для каждого этапа роста менеджера.

Сложные ситуации

Начиная с [главы 4](#) я везде рассказываю о сложных ситуациях, возникающих на пути становления менеджера. Здесь так же, как и с предыдущей рубрикой: они располагаются в соответствии с этапами развития менеджера. Однако здесь можно найти полезную информацию и безотносительно конкретного этапа.

[Глава 9](#) – в некотором смысле попытка обобщения опыта для тех, кто хочет создать, изменить или улучшить корпоративную культуру в своей команде. Хотя написана она с позиций руководителя малого предприятия, думаю, что многое может быть позаимствовано теми, кто приходит в новые компании или открывает свое дело, если возникает потребность повысить культуру и улучшить процессы внутри организации.

Я хотела написать эту книгу не просто в качестве просветительской работы по вопросам лидерства для общей аудитории. Мне хотелось, чтобы из нее получилось что-то стоящее знака программы O'Reilly, что-то, к чему вы сможете время от времени возвращаться примерно так же, как вы обращаетесь к Programming Perl («Программирование на Perl»)³. Так что относи-

³ Уолл Л., Кристиансен Т., Орвант Д. Программирование на Perl. М.: Символ-Плюс, 2006. *Прим. ред.*

тес к этой книге как к своего рода руководству-справочнику по вопросам IT-менеджмента: я поместила в ней практические советы, способные, надеюсь, приносить пользу на протяжении всей вашей карьеры менеджера.

1. Основы менеджмента

Секрет управления людьми в том, чтобы отделить тех, кто ненавидит вас, от тех, кто еще не принял окончательного решения.
Кейси Стенгел

Вы читаете эту книгу потому, что хотите стать хорошим менеджером, но даже не представляете себе, как это выглядит? У вас когда-нибудь был хороший менеджер? Если бы кто-то усадил вас за стол и спросил, чего ожидать от хорошего менеджера, смогли бы вы ответить?

Чего ожидать от менеджера

Первый опыт столкновения с менеджером всегда подразумевает, что за столом тот сидит напротив. И первое впечатление от того, как вами управляют, оказывает решающее влияние на ваше отношение к менеджменту. К сожалению, я встречала людей, за всю карьеру не видевших хорошего менеджера. Мои друзья рассказывают о лучших менеджерах как о людях, управляющих с «благосклонным невниманием». Программист сам прекрасно знает, как ему работать, и менеджер предоставляет его самому себе. Один человек рассказывал мне, что в течение шести месяцев видел своего менеджера всего дважды, из них один раз – когда мой собеседник получил повышение в должности. Конечно, это крайность.

Если подумать, то «благосклонное невнимание» не самый плохой вариант. Есть менеджеры, игнорирующие вас, когда вам нужна помощь, или просто отметающие ваши проблемы в сторону; есть те, кто норовит избежать встреч с вами и никогда не предоставляет обратную связь, хотя совершенно неожиданно может сказать, что вы не оправдываете ожиданий или не соответствуете требованиям. Разумеется, есть и те, кто окружит вас мелочной опекой и станет лезть во все, что вы делаете, отказывая вам в праве принимать самостоятельные решения. Но еще хуже откровенные грубияны: они не замечают вас, пока им не захочется накричать по какому-нибудь поводу. К сожалению, в наших компаниях немало таких персонажей, разрушающих моральную атмосферу в коллективах. Даже если это все возможные негативные варианты, вывод ясен: менеджер, предоставивший вас самому себе, пока вы не попросите у него помощи, совсем даже неплох.

Но бывает и другое. Есть менеджеры, заботящиеся о вас как о личности, активно работающие с вами над вашим нормальным карьерным ростом. Менеджеры, передающие вам ценные навыки и умения, дающие ценные советы. Или те, кто помогает вам выходить из трудных ситуаций, подсказывает, чему вы должны научиться. И те, кто делает самое главное – помогает понять, на чем необходимо сосредоточиться, обеспечивая вам возможность для концентрации.

Чтобы ваша команда нормально продвигалась вперед, менеджер должен правильно выполнять несколько задач, и вы вправе ожидать этого от него. Поняв, чего можно ожидать от менеджера, стоит начать предъявлять требования.

Личные встречи

Личные встречи с менеджером – важная составляющая хороших рабочих отношений с ним. Однако многие менеджеры пренебрегают личными встречами или проводят их так, что вы думаете о потерянном времени. Какую же пользу могут принести вам как получающей стороне личные контакты с менеджером?

Личные встречи служат двум целям. Во-первых, они укрепляют человеческие отношения между вами и менеджером. Это не значит, что вы должны целиком посвящать их обсуждению хобби или семейных дел либо ни к чему не обязывающей болтовне о проведенных выходных. Однако допустить менеджера в вашу личную жизнь важно с той точки зрения, что когда возникает стрессовая ситуация (смерть родственника, рождение ребенка, развод, семейные неурядицы), вам будет гораздо легче попросить об отгулах или какой-то помощи: он будет понимать контекст вашей личной жизни. Хорошие менеджеры всегда видят, когда обычный уровень энергии у работника снижается, и могут проявить достаточное внимание, чтобы спросить о причинах.

Я не являюсь на работе таким рубахой-парнем. Я должна признаться в этом, потому что многие из нас не проявляют большого внимания к коллегам, будучи по натуре интровертами или просто не желая заводить друзей на работе. Вы можете думать, что я склонна приобретать друзей на работе, поэтому не знаю, как вы это воспримете, но уверяю вас: я понимаю, если вы считаете, что человеческие отношения – это единственный интересный аспект на работе. Вместе с тем интровертный характер не причина, чтобы не стремиться по-человечески относиться к коллегам. Основа сильных команд – человеческий фактор и доверие. А доверие, настоящее доверие подразумевает способность и желание человека не утаивать своих уязвимых сторон перед другими. Поэтому хороший менеджер, скорее всего, будет относиться к вам как к личности, имея в виду вашу жизнь вне работы и не гнушаясь во время встречи потратить несколько минут на ее обсуждение.

Вторая цель личных встреч с менеджером – создание возможностей для неформального обсуждения того, что необходимо. Встречи с менеджером один на один должны быть до известной степени предсказуемы, и вы должны планировать вопросы, потому что в задачу менеджера не входит составление повестки дня ваших личных встреч. Иногда у него могут быть какие-то свои идеи, но вам лучше заранее продумать то, что вы хотите обсудить. Это трудно сделать, если ваш менеджер встречается с вами нерегулярно, если он постоянно отменяет или переносит встречи с вами. Может быть, вам и не нужны регулярные встречи, или необходимость в них может возникать раз в несколько недель. Это не страшно, если только речь не идет об их исключении как таковых. Встречайтесь по мере необходимости, а когда почувствуете, что вам нужно встречаться с менеджером чаще, попросите его об этом.

Для большинства работников личные встречи с менеджерами обычно не носят характера отчетов. При встрече менеджера со старшим руководителем организации беседа может превратиться в отчет о ходе исполнения проектов, находящихся в начальной стадии, пока не снабженных объемной документацией. Если же вы руководитель отдельного проекта, то информация о проекте будет повторяться и встреча превратится в скучную процедуру. Если личная встреча с руководством обязательна и подразумевает такую рутину, постарайтесь довести соответствующие данные до руководителя по e-mail или написав в чат, чтобы высвободить время и на личную встречу вынести другие темы, подготовленные вами.

Призываю вас разделять ответственность за качество встреч один на один с менеджером. Приходите с подготовленными вопросами. Позаботьтесь о времени. Если менеджер регулярно отменяет или переназначает встречу, побудите его найти более надежный вариант, а если это невозможно, добейтесь подтверждения за день (или утром, если встреча должна состояться

во второй половине дня), что вы встречаетесь. Поделитесь темами, которые вас интересуют, чтобы он понял: встреча действительно необходима.

Обратная связь и помощь в работе

Второе, чего вы можете ожидать от менеджера, это обратная связь, то есть советы и рекомендации. Я не имею в виду заключения по вашей работе, хотя они и составляют часть процесса. Совершение ошибок неизбежно, и если у вас хороший менеджер, то он быстро даст вам знать о них. Иногда это неприятно! Особенно новичкам, не слышавшим ничьих замечаний, кроме родительских. Такая обратная связь может сильно расстроить.

И все же вы должны быть заинтересованы в ней: хуже замечаний только их полное отсутствие или появление в уже готовом заключении по вашей работе. Чем скорее вы узнаете об изъянах в своих действиях и поведении, тем легче их исправить. То же самое относится и к похвале. Хороший менеджер всегда заметит даже небольшую положительную деталь в вашей повседневной работе и отметит ее. Запоминайте содержание обратной связи, позитивных и негативных замечаний, чтобы использовать в собственном годовом отчете.

В идеале обратная связь от менеджера должна быть публичной, если это похвала, и приватной, если это порицание. Если менеджер хватает вас сразу же после совещания и делает замечания, это не обязательно свидетельствует о том, что вы совершили нечто ужасное. Хорошие менеджеры знают: замечания, сделанные без задержек, более действенны, чем отложенные на потом. Похвала при всех считается очень хорошим приемом, потому что дает менеджеру возможность отметить нечто достойное, сделанное вами, и укрепляет у других членов коллектива представление о том, что такое хорошая работа. Но если публичные похвалы вам не нравятся, скажите об этом менеджеру! Конечно, в идеале он сам должен спросить вас об этом, но если он этого не делает, вы не должны переживать молча.

Есть и другие виды обратной связи. Готовя презентацию, можете попросить менеджера просмотреть содержание и высказать предложения по возможным изменениям. Если вы подготовили какой-то проект, менеджер должен быть в состоянии помочь вам и подсказать способы улучшить документ. Инженеры-программисты обычно получают от коллег советы по чисто техническим параметрам, но проект включает в себя более широкое содержание, и ваш менеджер должен выступать в качестве источника улучшения общих положений. Обращение к менеджеру за советом – хороший способ проявить уважение к нему. Людям нравится помогать другим, и менеджеры не лишены этой маленькой доли тщеславия.

В том, что касается роли в компании и коллективе, менеджер должен быть вашим союзником № 1. Если ваша организация предоставляет работникам хорошие карьерные возможности, то серьезное обсуждение с менеджером вопроса, на чем следует сконцентрировать внимание для продвижения по службе, очень хорошее дело. Если у вас возникли проблемы с членом команды или работником другой группы, помочь вам разругать ситуацию может как раз менеджер. Он может поработать с вашим коллегой или членом другого коллектива, чтобы найти решение. Однако при этом от вас требуется активное участие. Если вы не обращаетесь к менеджеру с темой карьерного роста, то не надейтесь, что рост произойдет волшебным образом. Если у вас конфликт с коллегой, то менеджер вряд ли станет что-либо предпринимать до того, как вы обратите на конфликт его внимание.

Хорошо, когда менеджер может подобрать для вас перспективный проект, чтобы вы росли над собой и учились. Однако хорошие менеджеры умеют не только подбирать перспективные проекты, но и показывать сотрудникам ценность их нынешней работы, возможно, не приносящей удовольствия или славы. Ваш менеджер должен быть тем, кто покажет вам широкую картину: ваша работа служит выполнению целей команды, и вы ощущаете это каждый день. Самая обычная работа может стать предметом гордости, если вы понимаете, что вносите вклад в общий успех.

По мере вашего служебного роста объем касающейся вас лично обратной связи как позитивного, так и негативного характера, скорее всего, будет уменьшаться. Вы начинаете работать на высокой позиции, а ваш менеджер работает на еще более высоком уровне. Здесь вам следует ожидать, что замечания и рекомендации коснутся уже не вас лично, а работы подведомственного вам коллектива или общей стратегии организации. По мере карьерного роста становится еще более важным умение проводить личные встречи с руководителем и освещать важные темы или советы, поскольку в противном случае он вряд ли может затронуть их где-то помимо своих заключений о вашей работе.

Повышение уровня подготовки и карьерный рост

Как важнейшее связующее звено между вами и бюрократическим аппаратом организации ваш менеджер несет определенную ответственность за повышение уровня вашей подготовки и создание других условий для вашего карьерного роста. Это может быть помощь в посещении семинара или обучении на курсах, в поиске необходимой книги или в вашем знакомстве с экспертом из другого подразделения компании, чтобы вы смогли чему-то научиться.

Роль менеджера как лица, обеспечивающего ваше обучение и повышение уровня подготовки, не универсальна. В некоторых компаниях этим занимаются исключительно специальные подразделения по профессиональному образованию. Туда можно обращаться напрямую. Некоторые компании слишком малы, чтобы выделять деньги на профессиональное образование; в некоторых руководство полагает, что этот момент не так уж притягателен для работников.

В какой бы компании вы ни работали, помните: вы сами несете ответственность за выбор необходимых для вас форм профессионального образования. Это в особенности относится к самостоятельно работающим сотрудникам, нуждающимся в дополнительной подготовке. Маловероятно, что у менеджеров таких работников под рукой имеется готовый список интересных семинаров или других образовательных возможностей.

Еще один способ для менеджера прямо воздействовать на ваш карьерный рост – это повышение в должности или, возможно, прибавка зарплаты. Если в вашей компании есть устоявшаяся практика продвижения людей по службе, то ваш менеджер обязательно должен иметь к ней отношение. В тех организациях, где вопрос о повышении решает специальная комиссия, менеджер будет помогать в процессе подготовки ваших персональных материалов к рассмотрению. Если вопросы повышения рассматриваются напрямую руководством, ваш непосредственный менеджер будет играть существенную роль, отстаивая и утверждая вашу кандидатуру.

Какова бы ни была конкретная процедура вашего продвижения по службе, менеджер должен быть уверен: вы достойны повышения и соответствуете требованиям. Когда вы заинтересованы в карьерном росте, очень важно узнать у менеджера, на какие стороны работы следует обратить особое внимание, чтобы продвинуться по службе. Обычно менеджеры не могут гарантировать повышения по службе, однако хорошие менеджеры знают, чего хочет система, и помогут вам добиться именно этого.

Спросите технического директора: слишком большие амбиции

Я только что начал работать, но уже понял, что цель моего карьерного роста – когда-нибудь стать техническим директором. Что мне нужно делать сейчас, чтобы этой цели достичь?

Прежде всего нужно понять, как вам работать. Возможно, вы это уже знаете, но я, когда окончила колледж, не имела ни малейшего представления, как выполнять свою работу. Поскольку повседневная работа программиста очень сильно отличается от того, чему вас научили, скорее всего, вам нужно усвоить некоторые важные практические аспекты. Мой совет: ищите такую работу, где вам будут передавать опыт в практических областях (например, тестировании, управлении проектами и создании продукта, организации взаимодействия в коллективе) и вместе с тем дадут возможность получать новые технические навыки. Вам предстоит создать прочную основу из таких навыков: только при их наличии можно рассчитывать на успех.

Я также советую по возможности найти лучших менеджеров и учителей. Постарайтесь найти для совместной работы людей, заставляющих вас двигаться к успеху и поощряющих за достижения, вдохновляющих вас преодолевать себя. Преодоление себя – не только освоение новых технологий. Выдающиеся технические директора обладают еще и замечательными коммуникативными способностями, отличными навыками в проектном менеджменте, пониманием необходимого для производства продукта. И все это в дополнение к техническим знаниям. Вам также придется научиться выполнять скучную работу по выработке технических норм и правил для организации и понять, что такое на самом деле первоклассный свод технических нормативов. На это может уйти несколько лет кропотливого труда, но торопиться нельзя.

Помимо этого, рекомендую создать группу соратников и поддерживать с ней прочные отношения. Начинающие программисты часто недооценивают будущий рост нынешних соратников. В вашу группу может входить кто угодно: и одноклассники, и члены нынешней команды, а также те, с кем вы знакомитесь на семинарах, конференциях и рабочих встречах. И даже если вы немного застенчивы, помните: настоящие технические директора должны научиться активно общаться с разными людьми и создавать хорошие связи в разных компаниях.

И наконец, следует понимать, что технические директора работают в большинстве своем в небольших компаниях. Часто они соучредители стартапов. И если вы хотите пойти таким же путем, то лучший вариант – найти такую компанию, чьи сотрудники покидали ее, чтобы основать что-то свое. Именно там вы сможете найти своих будущих соучредителей или возможность быстро попасть в новую компанию.

Когда вами управляют

Важная черта хорошего менеджера – понимание того, как чувствуют себя подчиненные. Это понимание и руководство людьми – вещи взаимосвязанные. Развить в себе ощущение опоры на личный опыт и умение не полагаться только на линию вашего менеджера – важный шаг к управлению собственной карьерой и удовлетворенностью от работы.

Не жалейте времени на раздумья: чего же вы хотите?

Ваш менеджер может указать на возможности для роста. Он может подобрать для вас проекты. Дать вам полезные советы относительно профессионального образования и саморазвития. Но он не может читать ваши мысли и не может подсказать, что именно сделает вас счастливым. Не важно, только что пришли вы в рабочий коллектив или имеете за плечами двадцатилетний опыт работы. Бремя определения того, чего вы действительно хотите, чему хотите научиться и что сделает вас счастливым, лежит на ваших плечах.

Возможно, в своей карьере вы столкнетесь с периодами неопределенности. Многие из нас испытывают такое чувство в первые два – пять лет после завершения образования, когда мы устраиваемся в независимой взрослой жизни. Например, я ощущала себя настолько неустраиваемой после окончания колледжа, что в поисках чувства защищенности еще на два года задержалась в аспирантуре, где академическая обстановка была мне знакома. Так я стремилась избежать работы, где не знала, как себя вести. Поднявшись по служебной лестнице разработчика, я опять столкнулась с периодом неопределенности и почувствовала себя беспомощной в большом коллективе. И затем опять попала в такую же ситуацию, поднявшись по ступенькам карьеры менеджера только для того, чтобы натолкнуться на трудности, связанные с обязанностями высшего руководителя в организации. С учетом этого опыта ожидаю, что до выхода на пенсию буду испытывать нечто подобное раз в пять – десять лет.

Чем выше вы поднимаетесь по карьерной лестнице, тем отчетливее начинаете понимать, насколько наш мир неоднозначен. Получив возделенную должность, вы быстро перестаете испытывать радость и начинаете присматриваться к чему-то еще. Вы думаете, что вы хотите поработать в интересном стартапе, и находите там полный развал. Вы думаете, что хотите стать менеджером, и выясняете: эта работа тяжела, а должность не дает ожидаемого ощущения победы.

Единственный человек, полностью надежный и готовый помочь во всех испытаниях, – вы сами. Ваш менеджер таковым не станет. Вы можете прибегнуть к его помощи, выполняя то, на что способны сейчас. Но понять, чего хотите добиться в будущем, вы должны самостоятельно.

За себя отвечаете вы

Познание себя – первый шаг. Движение к тому, чего вы для себя хотите, – шаг второй.

К личным встречам с менеджером готовьте повестку – вопросы для обсуждения. Если хотите поработать над проектами, сообщите об этом. Сами отстаивайте свои интересы. Если менеджер вам не помогает, ищите другие источники. Ищите рекомендации, конкретную обратную связь, позволяющую вам расти над собой. Получив ее, относитесь к ней бережно, даже если не всем довольны.

Когда вас что-то постоянно угнетает, не молчите. Когда вам особенно трудно, просите помощи. Когда хотите прибавки к жалованью, говорите об этом. Если вы хотите продвижения по службе, выясните, что необходимо сделать, чтобы соответствовать требованиям.

Менеджер не может решать за вас вопрос о балансе между работой и личной жизнью. Желая пойти домой, подумайте, как выполнить работу быстрее и эффективней. Иногда, чтобы добиться своего, приходится нарушать корпоративную культуру организации, и это неприятно. С другой стороны, желая получить более высокую должность, вы должны будете проводить на работе больше времени.

Вы не получите всего, о чем просите. И вообще, просить – не такое уж приятное занятие. Тем не менее это самый быстрый способ двигаться вперед. Если ваш менеджер добропорядочный человек, он оценит вашу прямоту. Но он может и не быть слишком добропорядочным или ему может не понравиться ваша просьба. Тогда, по крайней мере, вы будете реально представлять свое нынешнее положение. Я не могу гарантировать, что у вас все и всегда будет получаться, но если вы уж наметили для себя цель, вы обязаны сделать все, чтобы ее добиться.

Дайте менеджеру передохнуть

Работа всегда остается работой. Иногда ваш менеджер будет испытывать стрессы. Иногда он будет далек от идеала. Иногда он может сказать неумные или несправедливые, болезненные для вас слова. Он может поручить вам неприятную работу и будет раздражен, если вы выразите нежелание ее выполнять. Работа менеджера состоит в том, чтобы сделать все, что в его силах, для компании или команды. Он не обязан делать все для того, чтобы вы были все время счастливы.

Ваши взаимоотношения с менеджером похожи на любые другие межличностные отношения. Изменить вы можете только себя. Можно сколько угодно высказывать менеджеру свои рекомендации. Но учтите, что он может не прислушиваться к ним или не предпринимать никаких действий, как бы ни были вы уверены, что он должен. Если вы вдруг обнаружите, что по какой-то причине начинаете сильно раздражать менеджера, то вам, скорее всего, целесообразно перейти в другую команду или поискать новую работу. Если окажется, что вы раздражаете *любого* менеджера, тогда нужно серьезно подумать, в ком причина – в них или в вас. Возможно, вам будет легче на такой работе, где у вас совсем не будет менеджера.

По мере карьерного роста помните, что руководитель ждет от вас решений, а не проблем. Постарайтесь не превращать каждую встречу один на один в повествование о том, что вам что-то нужно, или о том, как все вокруг неправильно, или о том, что вы хотите большего. Когда вы сталкиваетесь с проблемой, то вместо требования, чтобы ваш руководитель решил ее для вас, попытайтесь получить у него совет, как бы он сам подошел к этой проблеме. Просьба о совете – это всегда хороший способ демонстрации уважения и доверия.

Мудро выбирайте

Менеджер может оказать большое влияние на вашу карьеру. Рассматривая варианты, куда пойти работать, обращайте внимание не только на должность, характеристику компании и заработную плату, но и на данные о менеджере: с ним вам придется работать.

Хорошие менеджеры знают, как решать вопросы в компании. Они могут помочь вам с продвижением, привлечь к вам внимание, чтобы вас оценили руководители. Сильные менеджеры обычно располагают обширными связями и могут подобрать вам достойную работу даже после того, как вы перестали работать на них.

Существует разница между сильным и дружелюбным менеджером и даже успешным и знающим инженером-программистом. Огромное число отличных инженеров становятся неэффективными менеджерами: они не умеют или не хотят иметь дело со стратегией руководства в компаниях. Знающий инженер может стать отличным наставником или менеджером для новичков, но очень плохим защитником перед теми, кто старше него по должности.

Оценка вашего опыта

Вот несколько вопросов для размышления на этом этапе вашей карьеры.

- Был ли у вас когда-либо хороший менеджер? Что он делал ценного?
- Как часто у вас происходят личные встречи с вашим менеджером? Приходите ли вы на них с темами для обсуждений? Если на встрече обсуждается состояние выполняемой работы или проекта, можете ли вы использовать какие-то другие средства донести до менеджера эту информацию?
- Можете ли вы рассказать менеджеру о каком-то важном событии в вашей личной жизни? Ощущаете ли, что менеджер знает что-то о вашей личной жизни?
- Давал ли когда-либо ваш менеджер хорошие советы или рекомендации? А плохие? Вообще никогда не давал никаких рекомендаций?
- Помог ли вам менеджер определить какие-либо рабочие цели на текущий год?

2. Менторинг (наставничество)

Первый эпизод, когда молодыми разработчиками начинают управлять, часто носит неформальный характер.

Важность менторинга (наставничества) в отношении младших членов команды

Обычно менторов (наставников) приставляют к младшим членам команды, например выпускникам школы или студентам-стажерам. Многие организации пропускают всех новых работников через эту практику. Иногда наставник – такой же молодой член коллектива, проработавший в компании год-два. Это человек, сам помнящий процесс вживания в команду. Он может неформально передать свой опыт новичку. В других случаях наставником становится опытный инженер-программист: он может передать молодому сотруднику серьезные технические знания, ускоряя его приобщение к работе. В здоровой организации процесс наставничества, сопровождающий вхождение нового работника в работу, создает определенные возможности для обеих сторон. Наставник получает шанс увидеть, что это такое – нести ответственность за другого человека, а стажер получает учителя, занятого им одним, не отвлекающегося на других сотрудников.

Я помню первого наставника. Он и привил мне вкус к работе программиста. Я была стажером в компании Sun Microsystems, в группе, работавшей с JVM⁴. Это была первая позиция, на которой я разрабатывала реальное программное обеспечение, и мне повезло, что моим наставником был отличный учитель и прекрасный программист Кевин. Он мне запомнился, потому что, занимая серьезную руководящую инженерную должность в нашем подразделении, уделял мне много времени. Вместо того чтобы показать мне мое рабочее место и оставить меня соображать, что вообще я должна делать, Кевин не жалел времени на обсуждение конкретных проектов, помощь с размышлениями у доски и с написанием кода. Я знала, чего от меня ждут, а когда сталкивалась с трудностями, то всегда могла обратиться к Кевину за помощью. То лето стало очень важным для моего профессионального роста как программиста, потому что под руководством Кевина я начала понимать, что могу выполнять реальную работу и быть продуктивным сотрудником. Работа с Кевином стала одной из заметных вех в моей рабочей биографии. Этот опыт научил меня ценить важность наставничества.

⁴ JVM – виртуальная машина Java. *Прим. ред.*

Быть наставником

Если вы оказались на месте ментора-наставника, то примите мои поздравления! Такой опыт получает не каждый: возможность понять в безопасной обстановке основы производственного менеджмента и получить ощущение ответственности за другого человека. Маловероятно, что вас уволят, если вы окажетесь плохим наставником (пожалуй, за исключением ситуаций, когда вы будете вести себя неподобающим образом – поэтому не бейте подопечного!). Для многих наставников самым плохим вариантом будет: а) подопечный только высасывает время наставника, а вместе они делают меньше работы, чем положено; б) они сотрудничают так плохо, что стажер, потенциальный сотрудник компании, недоволен полученным опытом и уходит сразу или раньше, чем можно было бы ожидать. К сожалению, второй вариант гораздо более распространен, чем первый. Перспективные работники иногда разочаровываются в наставниках: те пренебрегают своими обязанностями, загружают новичков нудной и неинтересной работой или, что еще хуже, отвращают их от желания когда-нибудь прийти в данную компанию. Но вы, дорогой читатель, не из их числа. Вы хотите быть хорошим наставником. Или, возможно, вы уже менеджер, горящий желанием сделать команду более эффективной, в том числе и за счет правильно организованной наставнической работы. Как можно сформировать хорошие и продуктивные отношения в парах наставник – обучаемый, не замедляя при этом общий темп работы команды?

Наставничество над стажерами

Рассмотрим первый вид наставничества – обучение временных работников. Для большинства технологических компаний это стажеры, приходящие на летние каникулы. Некоторые из них очень хорошие студенты, работающие над дипломами и желающие получить ценный практический опыт. Обучение этих стажеров проходит по-разному: многие компании рассматривают такой вариант как отличную возможность подбора персонала прямо со студенческой скамьи. Но если компания привлекает студентов, окончивших высшее учебное заведение больше года назад, то вы, скорее всего, столкнетесь с тем, что: а) они очень мало знают и б) могут на следующий год пойти стажерами в другие организации, пока не найдут для себя что-то очень привлекательное. *Но давить здесь не надо.*

Итак, вы оказываетесь в роли ментора-наставника для студента колледжа. У него мало практического опыта. Как можно обеспечить ему потрясающее лето? Даже если он не понравится вашей компании, вы должны понравиться ему, потому что по окончании практики он вернется в колледж и расскажет о том, как провел лето на стажировке. Это может существенно повлиять на возможность организации нанимать выпускников на полный день. А то, что вы привлекаете стажеров из этого колледжа, может свидетельствовать в их глазах о серьезности намерений компании. Однако не стоит сильно волноваться! Создать у практикантов положительные впечатления о компании – это, в конце концов, не построить ракету.

Прежде всего нужно загрузить стажера интересным проектом. Было бы замечательно, если бы вас как наставника не пугала задача придумать идею для проекта. Без конкретной задачи ваш подопечный почувствует себя потерянным и проскучает все лето. Определить, что делать новичку на рабочем месте, трудно даже искушенным работодателям. Что уж говорить о самом стажере! Проект для вашего подопечного должен существовать у вас в голове. Вы должны загрузить ученика по крайней мере в течение двух недель после прихода. Если у вас действительно нет ничего специального, посмотрите на собственный проект. Выделите в нем небольшие участки на несколько дней работы и начните заниматься с подопечным.

Первые дни стажера будут такими же, как вообще у новичков: привыкание к обстановке, офису, знакомство с людьми, изучение существующих порядков. Проводите с ним как можно больше времени. Пусть он для начала самостоятельно установит среду разработки и погрузится в код. Подходите к нему несколько раз в день, чтобы убедиться, что он не потерялся и не ошеломлен объемом новой информации. А в это время продумывайте для него самостоятельный проект.

Когда идея проекта будет готова, постарайтесь применить принципы проектного менеджмента. Разбит ли проект на более мелкие составные части? Если нет, потратьте несколько первых дней со стажером, чтобы сделать это. Пройдитесь с ним по иерархической структуре проекта. Все ли ему понятно? Выслушайте вопросы и ответьте на них. Помните, что вы при этом отработываете навыки, необходимые, если вы решите стать менеджером. В данном случае эти навыки состоят в умении слушать и доводить до сведения собеседника то, что должно быть сделано, и воспринимать его реакцию.

Внимательно слушайте

Умение слушать – первый и самый основной навык людей, управляющих другими людьми. Умение слушать – исходный продукт для понимания, и это одно из базовых свойств хорошего менеджера. Умение слушать необходимо на любой должности. Даже ведущие инженеры, не имеющие непосредственных подчиненных, должны уметь слышать то, что говорят другие. Поэтому, когда ваш подопечный говорит с вами, обратите внимание на свое поведение. Не думаете ли вы все время только о том, что скажете дальше? Не думаете ли о собственной работе? Не делаете ли еще что-то, выслушивая говорящего? Если так, то вы слушаете собеседника плохо.

Один из первых уроков лидерства, осуществляемого через прямое управление людьми или через опосредованное влияние, таков: обычно люди не умеют высказывать свои мысли так, чтобы другие точно их понимали. У нас нет коллективного разума, как у Борга из «Звездного пути», или телепатического общения, как у вулканцев из того же сериала. Мы постоянно пропихиваем сложные мысли, словно верблюдов через игольное ушко языка. А языком-то как раз большинство инженеров-программистов не владеет в совершенстве. Поэтому умение слышать выходит за рамки простого восприятия органами слуха. Находясь лицом к лицу с собеседником, вы должны распознавать и язык его тела, и тот тон, каким он произносит слова. Он улыбается? Хмурится? Вздыхает? Эти маленькие сигналы подскажут, чувствует он себя понятым или нет.

Всегда будьте готовы высказать сложную мысль несколько раз и в различной манере. Если вы чувствуете, что не понимаете того, о чем спрашивает ваш ученик, повторите его вопрос по-другому. Пусть он поправит вас. Используйте настенные доски, которых всегда полно в любом офисе, чтобы при необходимости сопроводить свое высказывание рисунком или диаграммой. Потратьте столько времени, сколько необходимо, чтобы подопечный вас понял. И полюбите ощущение, когда вы понимаете его. Помните, что в глазах подопечного вы обладаете большой властью. Возможно, он просто боится сорвать разговор с вами, хочет из всех сил понравиться или просто очень старается не выглядеть глупым. Он может не задавать вопросы даже тогда, когда чего-то не понимает. Облегчите себе жизнь и вытяните из него эти вопросы. Вероятность того, что вы потратите время, отвечая на его вопросы, ничтожно мала по сравнению с вероятностью, что, не задав необходимых вопросов, ваш ученик будет двигаться в совершенно неправильном направлении.

Ясно доводите свои мысли до собеседника

Хорошо, а как быть в ситуации, когда подопечный просит у вас слишком много помощи, не трудясь помочь себе самому? Это дает вам возможность поработать над развитием другого навыка управления – умения ясно объяснять подчиненным то, что они должны сделать. Желая, чтобы ваш подопечный изучил вопрос самостоятельно, прежде чем задавать вам вопросы, скажите ему об этом! Попросите объяснить вам часть кода или часть разработанного продукта или процесса и укажите на документацию, которая объясняет их. Если он не может сделать этого даже с вашими прямыми подсказками, что же, значит, становится понятным его подлинный потенциал. Если и все остальное у него не получится, поставьте перед ним конкретную промежуточную цель в проекте и попросите поработать над ней день-два. В этом, кстати, и заключается ценность разбивки проекта на составные части еще до того, как ученик начнет над ним работать. Вы недаром взяли на себя трудную задачу продумать проект заранее. Стажер может удивить вас, закончив все гораздо быстрее, чем вы ожидали. И это будет настоящим праздничным сюрпризом! Но все же обычно приходится оказывать ученику поддержку и дать ему уточнения, чтобы он двигался в правильном направлении.

Четко соразмеряйте свою реакцию

Здесь пришла очередь рассказать о последнем навыке общения с учеником. Его можно отрабатывать вместе. Это умение согласовывать ваши реакции. За период наставнических отношений с подопечным разное может случиться. Он может значительно превзойти ваши ожидания. Он может испытать трудности с простыми задачами. Он может выполнить работу очень быстро, но плохо. А может работать над заданием долго, но выдать нечто совершенное. За первые недели ученичества вы должны подобрать оптимальную частоту общения с практикантом, чтобы вовремя корректировать его действия. Это может быть один раз в неделю или реже. Но я все же рекомендовала бы проверять стажеров раз в неделю по умолчанию и уделять дополнительное время, рассматривая его как интервью для приема на работу.

Надеюсь, что лето прошло для вас обоих хорошо. Ваш стажер закончил проект, имеющий настоящую ценность. Вы попрактиковали умения слушать, четко доводить до собеседника свои мысли и корректировать реакции. Ваш интерн покидает компанию с хорошим мнением о ней, а вы выяснили, захотите ли заняться менеджерской работой сейчас, вскоре или вообще когда-либо. Поздравляю!

Спросите технического директора: обучение летнего стажера

Мне предстоит стать ментором у стажера, собирающегося прийти к нам летом, но я не знаю, с чего начать. Что должны делать практиканты? Как я могу подготовиться к тому, чтобы он с пользой провел у нас лето?

Подготовка к встрече с подопечным – летним стажером не должна занять у вас много времени, но очень важна с точки зрения успеха вашего наставничества. Вот что необходимо сделать.

1. Подготовьтесь к его приходу. Вы знаете, когда именно стажер должен появиться в вашей компании? Если нет, то узнайте. Затем постарайтесь подготовить для него условия работы. Будет ли его стол рядом с вашим? Компьютер? Доступ к корпоративной информационной системе и

программному обеспечению? Даже в больших компаниях эти вещи упускают из внимания. Нет ничего хуже прийти на первую работу и не иметь места, где присесть, или доступа к электронным системам.

2. Подготовьте проект, над которым он смог бы работать. Самая лучшая практика – когда есть четкие проекты. Тонкость в определении проекта для работы интерна в том, что он должен быть конкретным, но не срочным; нужным команде, но доступным начинающему разработчику, чтобы тот смог справиться с ним, скажем, за половину срока работы на летней практике. Так что, если стажер собирается провести в вашей компании 10 недель, подумайте над заданием, занимающим у принятого на постоянную работу программиста пять недель. При этом достигается две цели. Вы даете стажеру достаточно времени, так что если ему придется заниматься еще чем-то, например профессиональным обучением или посещением общественных мероприятий, предусмотренными программой стажировки, то он все равно располагает возможностями для завершения проекта. Если он выполнит задание еще до конца программы – отлично, он, скорее всего, достигнет хотя бы часть норм и требований, чтобы в оставшееся время сделать еще что-то. Помните, что этот человек – интерн. Он еще студент и учится, поэтому ожидайте, что в норме он будет все делать медленно. И позвольте себе приятно удивиться, если он опережает отведенное для задания время.

3. В конце программы стажер должен сделать презентацию законченного проекта. Это устанавливает для стажера четкие рамки и ясно показывает, что от него ждут законченную работу. Скорее всего, ваше мнение сыграет важную роль, когда компания будет принимать решение, взять ли данного стажера на постоянную работу или пригласить на стажировку на следующий год, если он еще не оканчивает учебу. Возможно, вам придется потратить время на тренировки и научить его делать презентации. Если у вас приняты регулярные совещания и демонстрационные дни, презентацию стоит делать в соответствующем формате. Нет необходимости делать презентации слишком длинными или детализированными, но предоставить стажеру возможность рассказать о своей работе – отличный способ помочь ему ощутить, что он что-то значит для команды. Уверяю вас, что студенты, чью работу на стажировке оценили по достоинству, захотят вернуться в компанию после окончания учебы.

Наставничество над новым сотрудником

Сразу после колледжа я пошла работать в очень крупную технологическую компанию. Назовем ее «Большая техноконпания» (Big-TechCo). Я попала в команду, которая уже несколько лет работала над проектом. Мой менеджер показал мне место в офисе и оставил наедине с собой, чтобы я сама придумала, что делать. Я не знала, как попросить помощи, и думала, что все будут считать меня глупой, если я попрошу. Неудивительно, что я была разочарована и подумала, что лучше пойти в аспирантуру. Так я и сделала.

Я полагала, что вторая работа по окончании аспирантуры будет мало отличаться от первой. Однако, вместо того чтобы быть препровожденной к рабочему столу и предоставленной самой себе, я получила наставника. Он попросил меня не стесняться задавать вопросы. Сначала мы занялись парным программированием, чтобы я изучила кодовую базу и тестирование (так я впервые ощутила вкус к тестированию!). Через несколько дней я уже выдавала продукцию самостоятельно. За несколько месяцев на новой работе я научилась намного большему, чем за весь период работы в Big-TechCo. Почти целиком это произошло благодаря полученному на новом месте наставничеству.

Наставническая работа с новыми сотрудниками очень важна. Ваша роль как ментора для новичка состоит в ознакомлении его с работой, помощи в адаптации к жизни компании и выстраивании правильных взаимоотношений в команде. Возможно, такая работа несколько легче работы со стажерами, но в данном случае отношения наставник – ученик длятся значительно дольше.

Для вас это возможность увидеть жизнь компании свежим взглядом. Вам сейчас уже трудно вспомнить, что испытали вы сами, знакомясь со своим новым миром. Как выполняется в компании работа? Каковы в ней правила, писанные и неписанные? Например, в компании могут существовать утвержденные отделом персонала графики отпусков – это писаное правило. А неписаное – что никто из сотрудников не уходит в отпуск в течение недели после Дня благодарения, потому что ваша компания занимается интернет-торговлей, а этот период очень важен для бизнеса. Более тонкое неписаное правило предусматривает, как долго вы можете бороться с какой-то проблемой, прежде чем обратитесь за помощью. В действующей практике, корпоративной культуре и даже жаргоне компании обычно возникают детали, совершенно естественные для сотрудников, но абсолютно непонятные новичку. Узнавание деталей позволяет вам прояснить их. Неписанные правила осложняют не только вхождение новых людей в коллектив, но и качественное выполнение работы. Так что в полной мере пользуйтесь этим подарком – свежим взглядом на жизнь организации.

В эффективных командах обычно хороший набор материалов для новых сотрудников. Это могут быть пошаговые рекомендации по настройке среды разработки, материалы для изучения системы постановки задач и знакомства с необходимыми рабочими инструментами. Такие материалы должны постоянно обновляться, чтобы адекватно отображать изменения в рабочем процессе и на рабочих местах. Помощь новому сотруднику в освоении этих материалов и приглашение вносить изменения в тех случаях, когда свежий взгляд замечает нестыковки, создает у новичка ощущение принадлежности к коллективу. Такие моменты показывают, что у него есть потенциал и обязанность учиться, а также возможность делиться с коллегами усвоенными знаниями в интересах всей команды.

Важная составляющая наставничества – возможность познакомить новичка со многими членами коллектива. В компаниях существуют разветвленные межличностные связи. Благодаря им оперативно передаются знания и информация. Включение новичка в сеть общения поможет ему быстрее войти в курс дела; с другой стороны, он может стать связующим звеном с другими сетями, усвоенными им при знакомстве с компанией. Те, кто планирует

надолго остаться в одной компании (в особенности это касается крупных организаций), обычно стремятся установить неформальные связи. Ваш подопечный когда-нибудь может оказаться в команде, интересной и для вас, или, наоборот, вы захотите привлечь его в свою команду, работающую в параллельной сфере.

Даже если у вас нет никакого интереса к менеджменту, очень трудно выстроить карьеру в компании, где существует много команд, без создания своей сети, достаточно надежной, чтобы делиться с ее участниками информацией и идеями. Работа строится вокруг людей и их взаимоотношений, и такие сети создают основу любой карьеры, будь то в сфере менеджмента или практической разработки. Возможно, вы интроверт или общение дается вам нелегко, но все же сознательные усилия и практика знакомств с новыми людьми и оказание им помощи всегда окупятся сторицей. Ваше отношение к этой стороне жизни может приносить успех или неудачу. Настройте себя на то, что выстраивание сетей межличностных отношений – ценная инвестиция вашего времени и энергии.

Техническое или профессиональное наставничество

По этой теме я хотела бы сказать всего несколько слов, потому что обычно такое наставничество не связано со становлением человека как менеджера. И все же на каком-то этапе карьеры мы сталкиваемся с техническим или профессиональным наставничеством или с тем и другим сразу. Многим выделяют наставника, а многие сами ищут его. Как сделать этот вид наставничества эффективным?

Лучшие отношения в наставничестве возникают естественно и в контексте работы. Когда старший разработчик учит младшего быть более продуктивным, они могут вместе работать над вопросами, актуальными для обоих. Старший разработчик получает пользу, когда код, написанный его подопечным, становится лучше, требует меньше исправлений и пишется быстрее. Молодому разработчику, несомненно, полезно конкретное руководство более опытного коллеги и пребывание рядом с человеком, глубже него понимающим общий контекст работы. Обычно такой вид наставничества перерастает формальные рамки и может быть весьма востребован старшими программистами, поскольку полезен всему коллективу.

Многие компании создают обязательные программы наставничества, в которых объединяются члены разных команд. Иногда они содействуют укреплению неформальных межличностных связей, но зачастую остаются туманными обязательствами как для наставника, так и для подопечного. Если вы окажетесь в такой формальной связке, то лучшее, что можно сделать, – максимально конкретизировать ожидания и цели программы наставничества.

Когда вы наставник

Прямо скажите подопечному, чего от него ждете. Если вы хотите, чтобы он приходил на встречи с вами подготовленным, попросите его об этом. Четко обозначайте, сколько у вас для него времени. И когда ученик задает вам вопросы, будьте честны. Потому что нет смысла становиться наставником незнакомого человека, если вы не используете разницу в профессиональной подготовке и опыте, чтобы дать ему советы, которые он не может получить от менеджера или коллег.

Ничего нет страшного в том, чтобы от наставничества отказаться. Иногда вы чувствуете себя просто обязанным сказать «да» всем, кто просит вас о помощи, но ваше собственное время не безгранично. Не соглашайтесь на менторство, если не уверены, что оно пойдет на пользу и вам, и вашему ученику. Если кто-то просит вас стать наставником какого-то человека, а вы не можете на это пойти, лучше сразу скажите об этом. Не думайте о том, что вы должны что-то объяснять обратившемуся к вам только потому, что он вас об этом попросил.

Конечно, ситуация становится более деликатной, когда о наставничестве вас просит ваш менеджер. Здесь вам необходимо привести причины несогласия: большой объем текущей работы, давно запланированный отпуск или другие обязательства. Как бы вы ни поступали, не спешите сказать «да», чтобы потом не столкнуться с фактической невозможностью выполнить обещание.

Когда вы подопечный

Думайте, что хотите получить от работы с наставником, и приходите на встречи с ним подготовленным. Этот совет особенно актуален, если ваш наставник из другой компании, не получает здесь зарплату и работает с вами на добровольной основе, совершая дружеский жест. И вы обязаны сделать так, чтобы он не терял с вами время. Если у вас нет времени на подготовку встреч или вы считаете подготовку ненужной, то задайте себе вопрос, необходимо ли вам наставничество вообще. Иногда мы соглашаемся на наставничество, потому что кто-то считает его необходимым. Но ведь встречаться мы можем с разными людьми и часов в нашем дне немного. Может быть, вместо наставника вам лучше встретиться с другом, или врачом, или тренером. Недооценивать время наставника довольно легко – ведь обычно вы за него не платите. Поэтому проявляйте к наставнику уважение, а если не получается – поищите платного профессионального преподавателя.

Хороший менеджер, плохой менеджер: звезда компании

В некоторых компаниях и организациях в рамках программ наставничества или вне таковых вы можете встретить звезду. Этот человек позиционирует себя как самый технически продвинутый сотрудник. У него на все есть правильные ответы. Он решает самые трудные проблемы. Такая звезда ценит интеллект и технические навыки выше всего и верит, что именно эти качества должны определять тех, кто принимает решения. Часто техническая звезда не выносит несогласия и считает для себя угрозой любые действия, подрывающие ее авторитет. Звезда уверена, что лучше ее нет, и отвечает только на сигналы, поддерживающие эту точку зрения. Человек-звезда старается создать в компании культуру совершенства, но на деле создает атмосферу страха.

Обычно техническая звезда организации – блестящий и очень продуктивный программист, идущий в менеджеры либо потому, что его подталкивают к этому, либо потому, что верит: менеджером может быть только самый талантливый член команды. Такой человек склонен принижать людей, работающих рядом с ним, великодушно исправляя их ошибки или, что хуже, переделывая без предупреждения работу за них. Иногда звезда приписывает себе всю работу команды и не признаёт чужих сильных сторон.

Такие звезды, даже пугающие молодых, могут стать воодушевляющим примером для них. У звезды на все есть ответы. Этот инженер работал над первоначальной версией данной системы 10 лет назад и до сих пор помнит всех авторов. Если вам нужно в чем-то разобраться, то нет проблем. Звезда точно знает, почему какая-то ваша разработка не действует, а когда это произойдет, то, поверьте, он напомнит вам о своем предупреждении. Вам нужно было послушать его и сделать так, как он говорил! Технические звезды могут многому научить, если захотят, и придумать отличные системы: для вас станет радостью помогать строить их. В целом звезды, конечно, не продвинулись бы так далеко, если бы не были талантливы, и многому могут научить свои команды, потому-то многие ценят их ум и мирятся с их недостатками.

В худшем случае технические звезды не могут никому позволить купаться в лучах славы, не присвоив ее себе хотя бы частично. Они становятся источниками всех хороших идей, но не имеют никакого отношения к плохим, кроме того что с самого начала говорили: все закончится неудачей. Техническая звезда считает, что каждый инженер должен знать то, что ему положено, а если не знает, то звезда с радостью укажет ему на невежество. Звезды могут очень жестко проводить в жизнь свои представления о том, как и что должно быть сделано. В то же время они могут совершенно не воспринимать идеи, исходящие не от них. Звезды воспринимают как серьезную угрозу себе жалобы на созданные ими системы или критику их прошлых технических решений. Они абсолютно не приемлют каких-либо указаний от тех, чей интеллект не уважают, и могут вести себя уничижительно по отношению к коллегам-неработчикам.

Сущность технической звезды часто проявляется тогда, когда такой человек впервые становится для кого-то наставником. Если вы когда-то задавали себе вопрос, почему люди не обращаются к вам за помощью, несмотря на ваши высокие технические навыки и знания, подумайте, нет ли в вашем поведении замашек технической звезды. Видите ли вы себя технарем, никогда не виляющим и говорящим только то, что думает? С радостью ли вы поддавливаете людей, охотитесь за их ошибками и отказываетесь признавать, что кто-либо помимо вас выдвинул хорошую идею или написал хорошую программу? Верите ли вы в то, что техническая правильность – самое важное в жизни и что бороться за нее следует изо всех сил?

Если вы подозреваете в себе звездность, то наставничество может стать отличной возможностью подкорректировать ее проявления. У вас имеется подопечный, и вы должны его чему-то научить, руководя им. Ваша цель – сделать это как можно лучше. Тут-то и проявятся огрехи агрессивного стиля руководства: они помешают вашему ученику расти над собой. Обу-

чая другого человека, вы сами учитесь пестовать и воспитывать; учитесь не просто громко говорить, но строить фразы так, чтобы ученик вслушивался. А если вы не хотите менять стиль поведения и помогать подопечным, тогда и не соглашайтесь на роль наставника!

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.