

O'REILLY®

КАМИЛЬ ФУРНЬЕ

**от разработчика**

**до руководителя**

менеджмент  
для IT-специалистов

# Содержание

Введение .....	9
1. Основы менеджмента .....	13
2. Менторинг (наставничество) .....	25
3. Технический руководитель группы .....	45
4. Управление людьми .....	73
5. Управление командой .....	107
6. Управление группой команд .....	137
7. Управление менеджерами .....	169
8. Высшая лига .....	213
9. Культура бутстрэппинга .....	251
10. Заключение .....	285
Об авторе .....	287
Благодарности .....	287



# Введение

В 2011 году я пришла в стартап под названием Rent the Runway\*. 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, делившиеся 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

---

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

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)\* 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.

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.

---

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

## 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. Следующие две главы 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 последующих четырех главах разговор ведется об управлении людьми, командами, группами команд и самими менеджерами. Последняя, восьмая глава посвящена высшему руководству организацией.

Для начинающего менеджера может быть достаточно прочесть 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 относительно 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»)\*. Так что относитесь 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.

---

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

# 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. Побойтесь 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 хватается вас сразу же после совещания и делает замечания, это не обязательно свидетельство 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 разрулить 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 обратитесь к нему с конфликтом 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 заработной платы. 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 однокурсники, 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 жалеете 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 неустроенной 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 вожеленную 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?