

7

Управление менеджерами

То, чего от вас ожидают в управлении менеджерами, не слишком отличается от того, что связано с управлением несколькими командами. Вы так же отвечаете за группу команд, за контроль над «здоровьем» этих команд и за помощь им в определении целей. Различие состоит в масштабах. Объем работы ваших команд увеличился, и вам теперь придется иметь дело с большим количеством людей и проектов. Теперь вместо управления парой тесно связанных между собой команд вы занимаетесь менеджментом в гораздо больших объемах. Вы можете начать выполнять в своем подразделении менеджерские функции, ранее не входившие в сферу вашей компетенции и незнакомые вам. Например, менеджер по разработке программного обеспечения начинает заниматься вопросами производства.

Хотя даже управление несколькими компаниями может быть утомительным и пугающим, управление менеджерами добавляет к этому еще и новую сложность задач, что оказывается для некоторых руководителей сюрпризом. Вот e-mail, однажды отправленный мною человеку, учившему меня руководить:

Управление менеджерами! Как я могу заниматься им, если не буду посвящать этому все время? Какие процессы мне нужно наладить, чтобы получать от подопечных адекватную связь и правильно оценивать их информацию? Как можно помочь с проблемами, когда не видишь их своими глазами, а опираешься в оценке на не вполне надежные свидетельства? Мне приходится тратить все время, чтобы вгрызаться в проблему на два уровня глубже, и это сильно изматывает.

Ответы теперь становятся еще дальше от вас, чем раньше. Ситуация усложняется дополнительным уровнем обобщения, легко упустить какие-то детали, потому что вы больше не общаетесь регулярно с каждым отдельным разработчиком в разных командах.

Это трудная точка роста. Вас будут раздирать по разным направлениям. Поэтому очень важно сразу определиться, как тратить время с максимальным воздействием на все команды. Чтобы научиться делать это грамотно, вам необходимо оттачивать восприятие и интуицию. Это потребует от вас умения продолжать работать над моментами сомнительной, с вашей точки зрения, важности, потому что интуиция подсказывает: команде их не хватает.

Давайте возьмем пример управления командой, занимающейся работой, не очень хорошо знакомой вам. Может возникнуть соблазн пустить дело на самотек и вмешиваться только тогда, когда возникают проблемы. Однако если вы новичок в менеджменте, то не заметите этих проблем, пока они не разрастутся до нежелательных пределов. У вас пока еще не выработалось умение интуитивно ощущать, когда нужно серьезно подключаться к проблеме, поэтому делать это нужно чаще, даже тогда, когда, как кажется на первый взгляд, все идет хорошо.

На уровне работы по управлению менеджерами вы совершенно по-новому ощутите свои сильные и слабые стороны. Часто люди, успешно управляющие одной или двумя командами, теряются, когда их просят начать управлять менеджерами или командами, чья работа находится за пределами их профессиональных навыков. Они не могут вывести равновесие среди неопределенностей, ожидающих их в новой роли, и откатываются назад, на сильную служебную позицию. Иногда это заканчивается тем, что человек возвращается на должность инженера-программиста или разработчика. А иногда бывает и так, что человек выполняет роль управляющего проектами, вместо того чтобы заставлять делать эту работу самих менеджеров.

Многие специалисты в результате удачного стечения обстоятельств и наличия определенной компетенции достигают этого уровня, не слишком-то напрягаясь. Но роль управляющего менеджерами — новая игра, и она требует другого уровня дисциплины, чем при прямом управлении командой. Я уже говорила, что в этой роли на первых порах можно почувствовать себя некомфортно. Но вы должны обнаружить этот дискомфорт, «поймать» его и спокойно побыть рядом с ним в течение некоторого времени. Вы должны суметь прокрутить в голове все, пусть даже мелкие моменты, требующие вашего внимания, пока не поймете, какие из них можете опустить. Нормально ли идет работа по подбору персонала? Занимаются ли ваши менеджеры воспитательной работой со своими командами? Все ли написали свои цели на данный квартал? Вы их просмотрели? Каково

состояние проекта, назначенного к завершению в ближайшее время? Неполадка с программой, случившаяся недавно, — разобрались ли с ее причинами? Вы читали соответствующий отчет?

В этой главе мы обратимся к основным моментам, позволяющим успешно следить за состоянием дел в целом подразделении, в частности:

- как извлекать полезную информацию даже из тех отчетов, которые можно пропускать;
- что значит делать менеджеров подотчетными вам;
- как управлять менеджерами-новичками и опытными менеджерами;
- как принимать на работу новых менеджеров;
- как находить корни слабой работы организации;
- как поддерживать в командах стремление к совершенствованию информационных технологий.

Спросите технического директора: ошибочность политики открытых дверей

Я сказал своей команде, что провожу политику открытых дверей. Ее члены могут прийти ко мне в любое время для обсуждения волнующих их проблем. Я даже специально установил часы, когда обязательно нахожусь в своем кабинете! Но они не появляются, и мне приходится самому разбираться в том, на что никто не обращал моего внимания. Почему команда мне не помогает?

Менеджеры должны твердо запомнить одну вещь: часть их работы — заблаговременно вскрывать возникающие проблемы. Есть такая точка зрения: если вы станете доступны сотрудникам, установите специальные часы приема и скажете, что члены команды всегда могут обращаться к вам с вопросами, то люди сами начнут приходить к вам со своими проблемами. И вам не нужно искать их самому, потому что ваша команда достаточно доверяет вам, чтобы обращаться, когда что-то идет не так.

Все правильно, кроме того, что, как правило, так не происходит. Политика открытых дверей теоретически очень привлекательна, но простой инженер должен

обладать немалой смелостью, чтобы рискнуть обратиться к начальнику (особенно к начальнику начальника и т. д.) и посвятить того в свои проблемы. Помимо прочего, это ведь предполагает, что инженер должен хорошо знать природу данной проблемы, чтобы объяснить ее руководителям! Даже в командах, выстроенных вами лично, где высока степень доверия и взаимоуважения, некоторые проблемы никогда не будут подняты до вашего уровня. А ведь какие-то приведут к уходу сотрудников, отмене проектов и неожиданным неудачам. Стоит вам отвернуться — и в ту же минуту в команде, где, казалось, все в порядке, возникнут сложности.

Риски, связанные с политикой открытых дверей, увеличиваются по мере того, как вы отдаляетесь от команды. В конечном счете отдаление достигает кульминации в классическом, но часто бесполезном административном ходе — установлении часов приема работников вместо обычных скользящих встреч один на один или непосредственных встреч с командой. И потом мы удивляемся, почему замечательный персонал менеджеров плохо справляется с задачей удерживать работников в компании или вообще не обеспечивает нужных результатов работы. Некоторые умеют очень ловко общаться с вышестоящим руководством и скрывать проблемы, существующие в командах. И вы никогда их не увидите, если только не постараетесь обнаружить.

Когда вы управляете менеджерами, то в конечном счете оцениваете их по работе команд. Если команда работает слабо, что дальше? Предчувствие проблем — часть вашей работы. Поэтому, если вы не видите, как команда распадается на части, это приводит к огромным проблемам или большим неудачам с проектами. Такая ситуация плохо характеризует вас как вышестоящего менеджера. Чем дальше заходят подобные проблемы, тем дороже их исправлять. И сами они в вашу дверь не постучатся.

Так что важная часть вашей работы — обеспечить время для настоящего разговора в личных встречах с работниками, а не зачитывать заранее подготовленные речи или списки дел. Однако помимо этого вы должны выделять время и на встречи «на земле» с работниками, подчиненными вашим менеджерам.

«Встречи на земле»

«Встречи на земле» — важнейший ключ к успешному менеджменту в тех ситуациях, когда вы находитесь далеко от сотрудников. Однако многие недооценивают их значение. Я знаю, сама была в таком положении. Никто

не хочет добавлять в свое напряженное расписание еще одно совещание, особенно потому, что зачастую оно не имеет четкой повестки дня. И все же, если вы хотите выстроить сильную команду менеджеров, вам необходимо понимать тех, кто подчинен вашим менеджерам и поддерживает с ними прямые деловые отношения.

Что же такое «встречи на земле»? Коротко говоря, это встреча с людьми, подчиняющимися сотрудникам, в свою очередь, подчиненным вам. Есть разные варианты организации таких встреч, но их цель почти всегда в том, чтобы помочь вам оценить перспективы и работоспособность команд. Каким бы образом конкретно вы ни проводили встречи, всегда держите эту цель в голове.

Одна из форм — достаточно короткая встреча руководителя организации с каждым ее членом, проводимая раз в квартал. Такая форма обеспечивает достижение двух главных целей. В ходе встреч создается по меньшей мере внешний личный контакт между вами и каждым сотрудником организации, что позволяет вам рассматривать его как личность, а не «человеческий ресурс» (иногда такой риск существует в больших организациях). Также встречи дают работнику возможность задать вам вопросы, с его точки зрения, требующие обсуждения на общих совещаниях. Эти встречи наиболее полезны, когда вы подсказываете работнику возможные темы для беседы и напоминаете: встреча проводится в его интересах. Каждый работник должен быть готов к постановке тех или иных интересующих его вопросов.

Вот некоторые рекомендации по наводящим вопросам при «встрече на земле».

- Что вам нравится (или не нравится) в текущем проекте?
- Кто из вашей команды особенно хорошо работает в последнее время?
- Есть ли у вас какие-то соображения по поводу вашего менеджера: что идет хорошо, а что — не очень?
- Какие изменения, по вашему мнению, нам необходимо внести в данный продукт?
- Не считаете ли вы, что мы проходим мимо интересных перспективных возможностей?

- Что вы думаете о работе всей организации? В чем нам стоит работать лучше, или больше, или меньше?
- Есть ли что-то в бизнес-стратегии компании, что вам непонятно?
- Что мешает вам сейчас достигать наивысших результатов в работе?
- Довольны ли вы работой в компании?
- Что мы могли бы сделать, чтобы работа в компании приносила вам большее удовольствие?

Такой формат личных встреч не всегда и везде возможен. Если в квартале 60 рабочих дней, а в вашей организации 60 человек, то даже одна встреча с каждым за этот период означает, что вы имеете одну такую встречу в день или пять в неделю в течение 12 недель. Ситуация становится все более напряженной, по мере того как возрастает численность организации. И на каком-то уровне встречи теряют смысл: если в организации 1000 человек, то все свое время вы будете посвящать только встречам с ними (допустим, вы работаете 40 часов в неделю). Однако в организации с меньшей численностью ежеквартальные встречи с каждым сотрудником все же имеют смысл.

Если ваша компания слишком многочисленна или вы хотите охватить свободными личными встречами как можно больше работников, есть и другие формы организации «встреч на земле». Например, я организовывала совместные ланчи с целыми командами, когда приглашала группу людей на обед, и мы в неформальной обстановке могли обсудить все интересующие нас вопросы. Я старалась организовывать ланчи с каждой командой два раза в квартал. Такая форма общения с работниками имеет много положительных сторон, особенно в том, что вы лучше узнаете работников и они лучше узнают вас. Конечно, в ходе встреч вы не можете сосредоточиться на подготовке людей к карьерному росту, но зато они позволяют вам ощутить динамику развития ситуации в команде и получить обратную связь непосредственно от ее членов.

Конечно, при коллективном общении люди ведут себя несколько по-другому, чем при личном. Когда вы для них большой начальник, то им бывает неудобно критиковать своего менеджера при других, даже когда сам менеджер отсутствует. В моей практике такие коллективные обеды становились чем-то большим, чем разговорами об отдельных технических проблемах. Из них я могла вынести мнение о том, на чем команда считает нужным сосредоточиться. Мне также приходилось отвечать на вопросы о стратегии

компании, работе других подразделений или о ближайших проектах, детально интересовавших команду.

В ходе коллективных встреч с командой для получения нужной информации могут использоваться следующие вопросы.

- Что могу я, менеджер ваших менеджеров, сделать для вас или вашей команды? Если я могу вам помочь по тем или иным вопросам, задайте их.
- Как, по вашему мнению, строится взаимодействие вашей команды с другими подразделениями организации?
- Есть ли вопросы, касающиеся организации в целом? Я могу ответить на них.

Для меня неформальные ланчи способствовали лучшему знакомству с командами и созданию в отношениях с ними более дружественной атмосферы. Это, в свою очередь, облегчало людям обращение ко мне в офис и обсуждение со мной чувствительных тем либо по их просьбам, либо (иногда) и по моим.

Цель «встреч на земле», помимо поддержания атмосферы доверия и вовлеченности в коллектив, в том, чтобы определить участки, скрытые вашим менеджером от вас, — иногда даже в ущерб интересам команды. Менеджеров, склонных не допускать начальство до проблем, обычно трудно выявлять, соответственно, и реагировать на их действия. Они стараются опередить других, докладывая об обстановке и перспективах развития. Вы узнаете от них все. И это зачастую обрекает вас на полное доверие к ним и всестороннюю поддержку их решений. «Встречи на земле» — ваш шанс узнать ситуацию с другой стороны, получив реальную картину состояния дел.

На уровне управления менеджерами вам приходится постоянно искать компромисс между весьма затратными мероприятиями с точки зрения вашего времени и энергии, то есть личными встречами с сотрудниками, и более привычными методами руководства, экономящими ваше время, но не обеспечивающими вас необходимой подробной информацией. Здесь трудно добиться идеала. Все равно однажды вы слишком поздно узнаете о проблемах в проекте, или о менеджере, завалившем свою команду, или о каком-то работнике, создающем проблемы для других. Так что лучше потрудитесь заранее и научитесь поддерживать такие неформальные связи с коллективом.

Высоко оценивайте этот процесс даже тогда, когда хорошо знаете подотчетных вам работников «на земле». Не существует гарантий, что вы сохраните тесные связи со своей прошлой командой только потому, что непосредственно управляли ею. Я была в таких ситуациях и совершала эту ошибку. Такой подход правомерен в отношении короткого промежутка времени. Однако все команды постепенно меняются. Меняются и взаимоотношения. Но даже если команда и не сильно изменилась, ее члены далеко не всегда пойдут к вам с проблемами, возникшими из-за нового менеджера. Еще раз обратитесь к разделу «Спросите технического директора: ошибочность политики открытых дверей» на стр. 171. Там вы найдете причины, объясняющие это утверждение.

Подотчетность менеджера

Независимо от того, находятся ли в вашем подчинении опытные менеджеры или новички, в отношениях должно действовать одно непреложное правило: *они обязаны делать вашу жизнь легче*. Ваши менеджеры должны давать вам больше времени на обдумывание стратегических вопросов и меньше загружать вас деталями обстановки в любой из команд. Собственно, они для этого и существуют. Это не просто люди, освобождающие вас от какого-то количества личных встреч с работниками. Они отвечают за управление командой и за помощь команде в достижении успеха. Если они раз за разом не делают этого, значит, они не выполняют свою работу.

Звучит прекрасно, за исключением одной маленькой детали: иногда менеджеры стараются сделать вашу жизнь легче, скрывая проблемы или говоря то, что вы хотите услышать, пока через несколько месяцев вы не увидите, что все разваливается, и не спросите себя, в чем ошиблись. Так что вы не можете просто ожидать, что они, как по волшебству, сделают все лучшим образом — вы должны сделать их подотчетными вам. Эта внешне небольшая часть вашей общей компетенции — научиться делать ваших менеджеров подотчетными вам — один из важнейших элементов вашего профессионального роста на этом уровне.

Сделать менеджеров подотчетными непросто, потому что отчетность в сложных командах вообще размыта. Ваши менеджеры могут управлять командами с техническими руководителями, отвечающими за технологический процесс и качество. Они могут работать также с менеджерами

по продукту или бизнесу, закладывающими конкретные свойства программного продукта. Вообще, очень редко команда — этаким отдельный остров, поэтому она неизбежно будет испытывать влияние других команд. Когда ответственность за отдельные проблемы распределяется между многими людьми, в каких случаях вы можете спросить со своего менеджера?

Вот несколько сложных, но достаточно распространенных ситуаций, пережитых мною на личном опыте.

Нестабильный план по выпуску продукции

Команда не обеспечивает необходимую производительность, системы недостаточно устойчивы, имеет место уход сотрудников. Однако подразделение по продукции продолжает менять планы, и каждое изменение становится срочным. Должен ли отвечать за это менеджер?

Ошибки технического руководителя группы

Технический руководитель группы бьется над перестройкой одной из основных систем. Документация по новому дизайну только начала готовиться, работы непочатый край. Технический руководитель настаивает, что это очень важный проект, торопиться нельзя. Должен ли отвечать за это менеджер?

Команда постоянно работает в авральном режиме

Менеджер принял команду с кучей устаревших и не поддерживаемых систем, они регулярно дают сбои, а команда работает в авральном режиме. Она оказывает поддержку другим командам, использующим эти системы, и те постоянно обращаются за помощью и отвлекают работников запросами. Есть какой-то план по разрешению ситуации, но вы не слышали ничего о продвижении плана. Зато вы знаете, что команда действительно выбивается из сил, чтобы стабилизировать ситуацию и справиться с запросами по поддержке. Должен ли отвечать за это менеджер?

Для каждой из описанных выше ситуаций ответ «ДА». Да, несмотря на осложняющие обстоятельства в каждой из этих ситуаций, ответственность за их разрешение и организацию дальнейшего движения команды вперед несет менеджер. Потому что он отвечает за то, чтобы коллектив был здоровым и производительным.

Когда подразделения, отвечающие за продукцию, постоянно меняют цели, менеджер должен увидеть, что эти изменения создают в команде проблемы, и работать с подразделениями, перенастраивая коллектив на самое важное. Если менеджер терпит неудачу, он должен прийти к вам за помощью.

Когда технический руководитель забивается в свою норку, менеджер должен помочь ему выбраться и работать вместе, чтобы сделать дизайн системы более понятным, приглашая при необходимости старших специалистов из других команд в качестве советников и сотрудников, способных помочь решить проблему и обеспечить команде движение вперед.

Менеджер обязан обращаться к вам тогда, когда план производства про буксовывает из-за возникающих проблем. Если команда не может предпринять ничего другого, кроме пожарных мер, менеджер должен обратиться к плану для поиска причин «пожаров». В случае необходимости он должен готовить запросы на привлечение в команду новых работников, чтобы ситуация могла быть взята под контроль. Если команда перегружена работой по поддержке программ, менеджер обязан уменьшить это бремя, определив, какие запросы по поддержке можно отклонить или сколько дополнительно человек нужно нанять, чтобы справиться с нагрузкой.

Во многих случаях вам придется помогать менеджерам. Иногда у них не хватает сил и авторитета, чтобы сопротивляться давлению подразделений по новым продуктам, и им нужна ваша поддержка. Они могут ждать помощи и в подборе старших инженеров-программистов, работающих в паре с техническим руководителем. Скорее всего, вам придется одобрять запросы менеджеров по найму дополнительных работников. Или позволять им распределять бремя поддержки систем и программ на другие команды. Помните, что ваши менеджеры уже проделали большую работу по выявлению проблем, тормозящих движение вперед. Теперь вам нужно помочь им найти решения или поддержать их планы. Вот это и следует понимать под словами «облегчение вам работы» — не сокрытие информации, а доведение до вас понятных проблем до того, как они превратятся в «пожар».

Менеджеры нуждаются в воспитании и руководстве точно так же, как самостоятельные специалисты и инженеры. Не забывайте находить время для общения со своими менеджерами и знакомства с ними как с личностями. Уделяйте необходимое внимание изучению их сильных сторон и направлений для саморазвития. Вам о многом необходимо поговорить с менеджерами касательно планирования проектов и расписания работы,

но не забывайте отводить время и для рекомендаций и воспитательной работы с подчиненными. Эти люди оказывают наибольшее влияние на общий успех или неудачу вашей компании, также от результатов их работы зависит и ваше собственное реноме. Так что принимайте самое активное участие в повышении результативности их менеджмента.

Хороший менеджер, плохой менеджер: всеобщий угодник

Маркус — лучший друг всем. У него есть команда преданных работников, считающих его лучшим менеджером в мире. Большую часть своего рабочего дня он тратит на личные беседы со всеми — от его непосредственных подчиненных до самых младших вновь принятых сотрудников. Все соглашались с тем, что он уделяет много времени каждому, кто в этом нуждается. Маркус будет слушать вас столько, сколько вам захочется с ним говорить. Расскажите ему о любой проблеме, и он тут же пообещает ее решить. С тех пор как он возглавил команду, все ее члены уверены, что их заботы будут услышаны. Однако Маркус, как позже оказывается, почти ничего не делает для решения поставленных проблем. И хотя вы жаловались на его коллегу, тот все равно получил повышение. Отдел по новой продукции по-прежнему прессует вас. Цели команды как были, так и остаются непонятными. Но Маркуса во всем этом винить нельзя — ведь он занят. В конце концов, он же не может решить все проблемы.

Марию в команде не так обожают. Она выделяет время на беседу с вами, если вы об этом попросите. Однако если вы не являетесь ее непосредственным подчиненным, она будет сохранять некоторую дистанцию. Иногда она бывает резковатой и с трудом терпит кулуарные слухи и пустую трату времени. Но с того времени, как она возглавила подразделение, ситуация явно изменилась. Планы включают в себя меньшее количество заданий, и все они весьма интересны. Ваш «трудный» коллега, судя по всему, получил от Марии некоторые рекомендации и стал прислушиваться к вашим идеям. Совещания проходят лучше, и команда впервые за многие годы сосредоточилась на работе. В ней по-прежнему есть некоторые проблемы, но они уже не кажутся такими острыми теперь, когда люди всерьез занялись делом. А самое удивительное — это то, что Мария каждый вечер уходит домой почти вовремя!