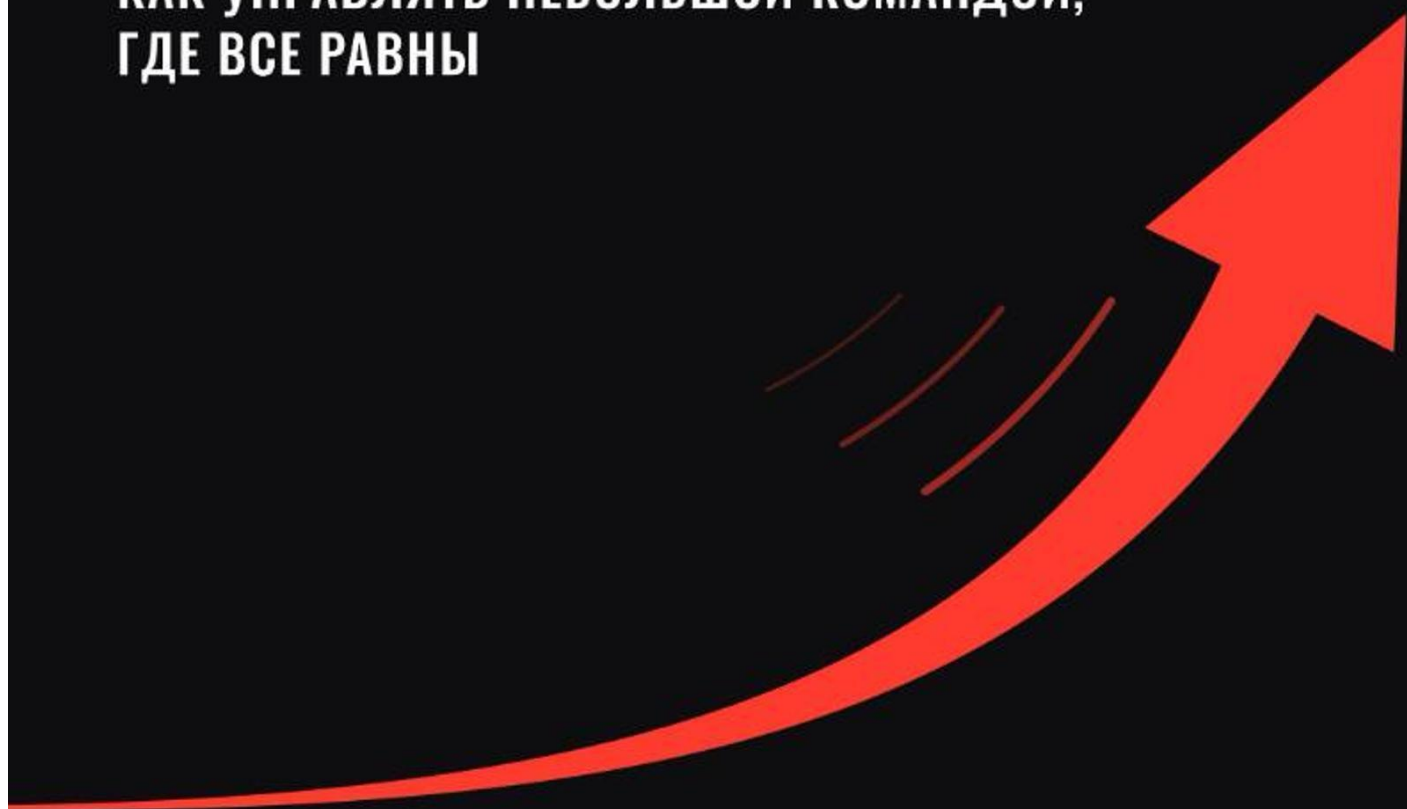


МАКСИМ БОЙКО

ДУМАЙ КАК

ПОЛКОВОДЕЦ

КАК УПРАВЛЯТЬ НЕБОЛЬШОЙ КОМАНДОЙ,
ГДЕ ВСЕ РАВНЫ



Максим Бойко

**Думай как полководец.
Как управлять небольшой
командой, где все равны**

«Автор»

2026

Бойко М. С.

Думай как полководец. Как управлять небольшой командой, где все равны / М. С. Бойко — «Автор», 2026

Вы открыли дело с друзьями. Доли равные, все умные, все работают. Но сроки плывут, решения повисают, а разговор «кто здесь главный» кажется неловким. Автор этой книги полтора года провёл в такой команде: три человека, ни одной выпущенной игры и подбитая репутация. Потом один вопрос изменил всё: «Ты хочешь больше делать сам или управлять?» Эта книга о том, как перестать быть лучшим бойцом и стать командиром. Как распределить власть, когда все равны. Как ставить задачи, которые поймут без вас, делегировать и не забирать работу обратно, и как построить систему, которая работает, даже когда вы уехали на месяц. Каждый принцип показан на примерах из русской и мировой истории: от Суворова и Петра Первого до Наполеона и прусского Генерального штаба. В каждой главе есть простые схемы, вопросы для размышления и конкретные шаги на неделю. Для основателей первого бизнеса, руководителей небольших команд и всех, кто строит своё дело вместе с партнёрами.

© Бойко М. С., 2026

© Автор, 2026

Максим Бойко
Думай как полководец. Как управлять
небольшой командой, где все равны

Глава 1

Весна 1796 года, север Италии. Наполеону Бонапарту двадцать шесть лет, и он всего несколько недель командует Итальянской армией Франции. За это время он успел сделать то, чего от него никто не ждал: голодная, оборванная армия начала выигрывать сражение за сражением.

В Париже победам рады, но им немного тревожно. Правительство Франции тогда называлось Директорией, и в Директории решили, что молодой генерал забирает слишком много. Один из её членов, Лазар Карно, предложил вполне разумный, на первый взгляд, план: разделить армию. Пусть на севере Италии командует старый и заслуженный генерал Келлерман, а Бонапарт с частью войск идёт на юг. Два опытных командира вместо одного. Двойная надёжность.

Бонапарт ответил письмом, и в этом письме есть фраза, которую потом повторяли много раз. Он написал, что не может охотно служить вместе с человеком, который считает себя первым генералом Европы. И добавил: он уверен, что один плохой генерал лучше, чем два хороших.

Директория отступила. Армию не разделили.

Можно спорить, что двигало Бонапартом: забота о деле или честолюбие. Скорее всего, и то и другое. Но мысль, которую он выразил, точнее, чем кажется. Два хороших генерала с равными правами — это не двойная сила. Это два центра, которые тянут армию в разные стороны, пока противник спокойно делает своё дело.

Я прочитал эту историю намного позже, чем она мне понадобилась. А понадобилась она мне на первом курсе университета.

Втроём в три раза больше

Я начинал один. Делал и публиковал браузерные игры на площадки вроде Яндекс Игр. Сам писал код, сам собирал, сам выпускал. В какой-то момент доход вырос до заметной для старшеклассника суммы, и в голову пришла очень логичная мысль.

Если я один зарабатываю вот столько, то втроём мы сделаем как минимум в три раза больше. Больше игр, быстрее релизы, больше денег. Простая арифметика.

Как я ошибался.

Я тогда как раз поступил на первый курс технического университета. Позвал знакомого ещё со школы: он, как и я, давно увлекался разработкой игр. Он привёл ещё одного парня. Нас стало трое. Все трое умели делать игры, все трое горели. Никакого начальника, никакой иерархии. Мы же друзья, мы же команда.

Следующие полтора года мы пытались выпускать игры. И у нас ничего не получалось.

Мы сдвигали сроки. Потом сдвигали снова. Мы не могли договориться, какую игру делать. Начинали одну, бросали, хватались за другую, потом возвращались к первой. Каждый тянул в свою сторону, и каждый по-своему был прав.

Мы пробовали это исправить. Договорились, что главным будет один. Через пару недель — что другой. Ничего не менялось. Никто по-настоящему не хотел брать на себя ответственность, а если кто-то и брал, остальные не готовы были ему подчиняться. Мы ведь равны.

Тогда мы решили зайти с другой стороны. У нас был опыт коммерческих заказов, и мы пошли во фриланс: делали игры на заказ для платформы Roblox. Казалось бы, там всё проще. Есть заказчик, есть задача, есть срок. Но и это прогорело. Сроки срывались, заказчики уходили недовольными. Мы заработали не деньги, а подбитую репутацию.

После этого я решил начать всё заново. И долго не мог понять, что пошло не так. Мы же работали командой. Я был не один. Почему втроем вышло меньше, чем у меня одного?

Почему трое не равно три

Ответ на этот вопрос искали задолго до меня.

Больше ста лет назад французский инженер Максимилиан Рингельман поставил простой опыт. Он просил людей тянуть канат и измерял силу. Сначала по одному, потом группами. Логика подсказывает, что двое тянут вдвое сильнее одного, а восемь — в восемь раз.

Ничего подобного. Когда результаты пересчитали на одного человека, вышло так: в паре каждый тянул примерно на девяносто три процента от того, на что был способен один. Втроем — на восемьдесят пять. А в группе из восьми человек каждый выкладывался меньше чем наполовину.

Рингельман думал, что дело в координации: люди просто тянут не одновременно. В 1974 году группа психологов повторила опыт, но хитрее. Человеку завязывали глаза и говорили, что вместе с ним тянут ещё несколько человек. На самом деле он тянул один. И всё равно тянул слабее, чем когда знал, что он один.

То есть дело не только в том, что люди мешают друг другу. Когда ответственность размазана на всех, каждый немного отпускает канат. Не со зла. Просто когда отвечают все, не отвечает никто.

Это явление называют «социальной ленью». Название обидное, но речь не о лентяях. В моей первой команде лентяев не было. Все работали много. Но работа уходила в песок, потому что у неё не было хозяина.

Нас было трое. По арифметике Рингельмана мы должны были дать хотя бы два с половиной «меня». А дали меньше одного. Потому что, кроме потерь на канате, у нас были потери на спорах, на метаниях между проектами, на решениях, которые никто не принимал.

Вопрос, который всё поменял

Перелом случился не в книге и не на курсе. Он случился в разговоре.

Я познакомился с Максимом Кузнецовым. Он построил бизнес в России и потом перенёс его в Америку. Я рассказывал ему про наши неудачи, про сорванные сроки, про то, что никто не хочет быть главным. Он выслушал и задал один вопрос:

— Подумай. Ты хочешь больше писать код или управлять?

Вопрос кажется простым. Я задумался надолго. А потом ответил чётко:

— Управлять.

С этого момента я начал делать всё по-другому. Не сразу и не идеально, но по-другому. Перестал считать, что лучший способ помочь команде — сесть и сделать самому. Перестал ждать, что кто-то из «равных» возьмёт ответственность. Взял её сам.

И дела пошли в гору. Сегодня мы разрабатываем игры и издаём их на мобильных площадках — в Google Play и RuStore. Делаем коммерческие проекты: виртуальные тренажёры, симуляторы для очков виртуальной реальности. Проводим фестиваль и хакатоны по разработке игр.

Мой путь не закончен. Честно говоря, он только начинается. Задача, которую я сейчас решаю, — поставить бизнес на ноги и собрать большую команду. Но на этом этапе я уже могу сказать, что многое делаю правильно. И знаю, сколько ошибок стоило это понимание.

Для кого эта книга

Эта книга для тех, кто сейчас стоит там, где стоял я.

Вы начинаете своё первое дело. Вас двое, трое, пятеро. Вы друзья, однокурсники или бывшие коллеги. У вас, скорее всего, равные доли или вы вообще о них не договаривались. Вы все умные, все работаете, все хотите успеха. И при этом что-то не клеится. Сроки плывут, решения повисают, а разговор «кто здесь главный» кажется неловким и даже нечестным.

Эта книга не для больших корпораций. Там свои правила, свои отделы кадров и свои консультанты. Я пишу для небольшого дела и небольшой команды. Для тех, кто только начинает путь в бизнес и пока может собрать всю компанию за одним столом.

Ещё одна оговорка. Я рассказываю о том, через что прошёл сам. То, что подошло мне, скорее всего подойдёт и вам. Но люди разные, команды разные, и готового рецепта нет. Поэтому в каждой главе будут не только шаги, но и вопросы. Над ними стоит подумать и примерить на себя.

Почему полководец

Можно было бы написать эту книгу на языке менеджмента: роли, процессы, делегирование, метрики. Эти слова в ней будут. Но мне кажется, что лучше всего задачу маленькой команды понимали люди, которые решали её там, где ошибка стоила жизни.

Полководец не может сам взять каждую высоту. Он должен сделать так, чтобы её взяли другие. Причём без него, потому что в момент атаки он физически не может быть везде. Ему нужна ясная цель, люди, которые понимают замысел, порядок, который работает в хаосе, и готовность отвечать за итог. Ровно то же нужно вам.

Поэтому в книге много истории — русской и мировой. Суворов и Кутузов, Пётр Первый и Наполеон, прусский Генеральный штаб и полёт «Аполлона-13». Это не учебник истории. Каждый пример здесь нужен, чтобы показать принцип на живых людях и настоящих последствиях.

Важно: полководец здесь — не про крик, приказы и дисциплину палкой. Лучшие военачальники в истории как раз умели сделать так, чтобы каждый солдат понимал, зачем он идёт в бой. Об этом первая глава.

Как устроена книга

Книга состоит из трёх частей.

Часть первая — «Сознание полководца». Она про вас. Про то, как перестроить собственное мышление: перестать быть лучшим бойцом и стать командиром. Как распределить власть между равными партнёрами. Как ставить цель так, чтобы её понимали без вас. Как обращаться со своим временем и как принимать решения, когда информации мало.

Часть вторая — «Штаб». Она про команду. Как подбирать людей. Как делегировать и не делать работу за других. Как ставить задачу, чтобы её не поняли неправильно. Как задать команде ритм встреч и разборов. Как строить доверие.

Часть третья — «Система, которая работает без вас». Она про то, ради чего всё затевалось. Правила и регламенты, которые не душат. Цифры, по которым видно, что происходит. Как пройти кризис. Как разбирать конфликты. И как построить дело, которое продолжит побеждать, даже если вы уедете на месяц.

Каждая глава устроена одинаково. Сначала история — чаще всего из военного прошлого. Потом суть принципа простыми словами. Потом разбор ошибок: исторических, моих и чужих.

Потом инструмент, который можно взять и использовать, и схема к нему. Схемы в книге простые: таблицы и стрелки. Если вы слушаете аудиовersion, сразу после каждой схемы я пересказываю её словами.

В конце каждой главы есть два раздела. «Остановитесь и подумайте» — вопросы про вашу команду и вашу ситуацию. Не торопитесь с ответами. Лучше записать их на бумаге. «Действия на эту неделю» — несколько конкретных шагов. Не пытайтесь сделать всё сразу. Возьмите один и доведите до конца.

Одна просьба

Читая, вы будете узнавать в книге себя и своих партнёров. Это нормально. Но не спешите нести книгу на работу и показывать пальцем: «Вот, смотри, это про тебя».

Начинать придётся с себя. Наполеон в 1796 году не жаловался, что Директория ему мешает. Он взял на себя всю армию — и всю ответственность за то, что с ней будет. Это и есть первое правило полководца, и с него мы начнём.

Часть I. Сознание полководца

Глава 1. От бойца к командиру

Александра Суворова записали в лейб-гвардии Семёновский полк в 1742 году. Ему было около двенадцати лет. Так тогда делали многие дворяне: мальчика записывали в полк заранее, чтобы к взрослым годам у него уже шла выслуга. Сам он в полку не появлялся и несколько лет жил дома, читая книги по военному делу.

Действительную службу Суворов начал в 1748 году. И начал её не офицером, а нижним чином. Шесть лет он тянул солдатскую лямку: караулы, строевые занятия, казарма, поручения. Первый офицерский чин, поручика, он получил только в 1754 году.

Шесть лет — это много. За эти годы Суворов узнал службу снизу. Знал, как солдат устаёт, что ему непонятно в приказах, где он хитрит, а где выкладывается полностью.

Казалось бы, человек с таким прошлым должен стать командиром, который всё делает сам. Он же умеет. Он же лучше других знает, как надо.

Суворов пошёл другим путём. Свои правила обучения войск он записал в наставлении, которое позже назовут «Наукой побеждать». Одна из его частей называется очень точно: «Разговор с солдатами их языком». Там нет длинных рассуждений. Там короткие фразы, которые солдат запомнит и повторит в бою. «Пуля дура, штык молодец». «Тяжело в ученье — легко в походе; легко в ученье — тяжело в походе».¹

Есть у Суворова и другая знаменитая фраза:

«Каждый воин должен понимать свой манёвр».

Вдумайтесь. Не «каждый воин должен выполнять приказ». Не «каждый воин должен слушаться командира». А понимать. Суворов, шесть лет проходивший в солдатах, знал главное: командир не может стоять за спиной у каждого. В бою всё решают секунды и люди, которые на месте понимают, зачем они здесь и что делать дальше.

Суворов стал великим полководцем не потому, что лучше всех стрелял. А потому, что сделал так, чтобы хорошо стреляла вся армия. И сама понимала, куда.

Две разные работы

В любом деле есть два вида работы.

Первая — работа бойца. Это то, что вы делаете своими руками. Пишете код, рисуете, продаёте, монтируете видео, звоните клиентам. Результат виден сразу, его можно потрогать. Сделал — вот оно.

Вторая — работа командира. Это то, что вы делаете, чтобы работали другие. Объяснить цель. Распределить задачи. Убрать препятствие. Решить спор. Проверить результат. Научить. Результат этой работы виден не сразу и не у вас, а у других людей.

Энди Гроув, один из руководителей компании Intel, в книге «Высокоэффективный менеджмент» сформулировал это так: результат работы руководителя — это результат работы подразделений, которыми он руководит или на которые влияет.

Перечитайте ещё раз. Не то, что руководитель сделал сам. А то, что сделала его команда.

Это очень неприятная мысль для человека, который привык быть лучшим. Потому что бойца оценивают по его выстрелам. А командира — по выстрелам других. Можно отлично

¹ Чаще эту фразу вспоминают как «тяжело в учении — легко в бою». В «Науке побеждать» у Суворова сказано именно «в походе»; вариант «в бою» появился позже.

стрелять самому и проиграть сражение. Можно вообще не прикасаться к оружию и выиграть его.

Три человека внутри вас

Американский консультант Майкл Гербер много лет работал с владельцами маленьких бизнесов и в 1986 году выпустил книгу «Миф о предпринимательстве». В русском переводе она выходила под названием «Малый бизнес: от иллюзий к успеху». В ней он описывает почти всех, кто открывает своё дело, одной картиной.

Человек работает по найму. Он хороший специалист: отличный повар, программист, дизайнер, мастер. И однажды он думает: «Зачем мне начальник? Я же умею делать работу. Открою своё». Гербер называет это предпринимательским припадком. Ошибка в том, что умение делать работу и умение вести дело — это разные умения.

Гербер считает, что внутри каждого владельца бизнеса живут три персонажа:

Технический специалист — тот, кто делает работу. Ему нравится процесс, ему интересно сегодня.

Управляющий — тот, кто наводит порядок. Ему нужны планы, сроки, понятные правила.

Предприниматель — тот, кто видит, куда всё движется. Он думает о будущем и ищет возможности.

В маленьком деле, как правило, побеждает технический специалист. Он делает больше всего работы, он громче всех, он всегда занят. А управляющий и предприниматель молчат, потому что на них не остаётся времени.

Гербер дал совет, который потом разошёлся по тысячам книг и тренингов: работайте над своим бизнесом, а не в своём бизнесе. На языке этой книги: перестаньте быть только бойцом.

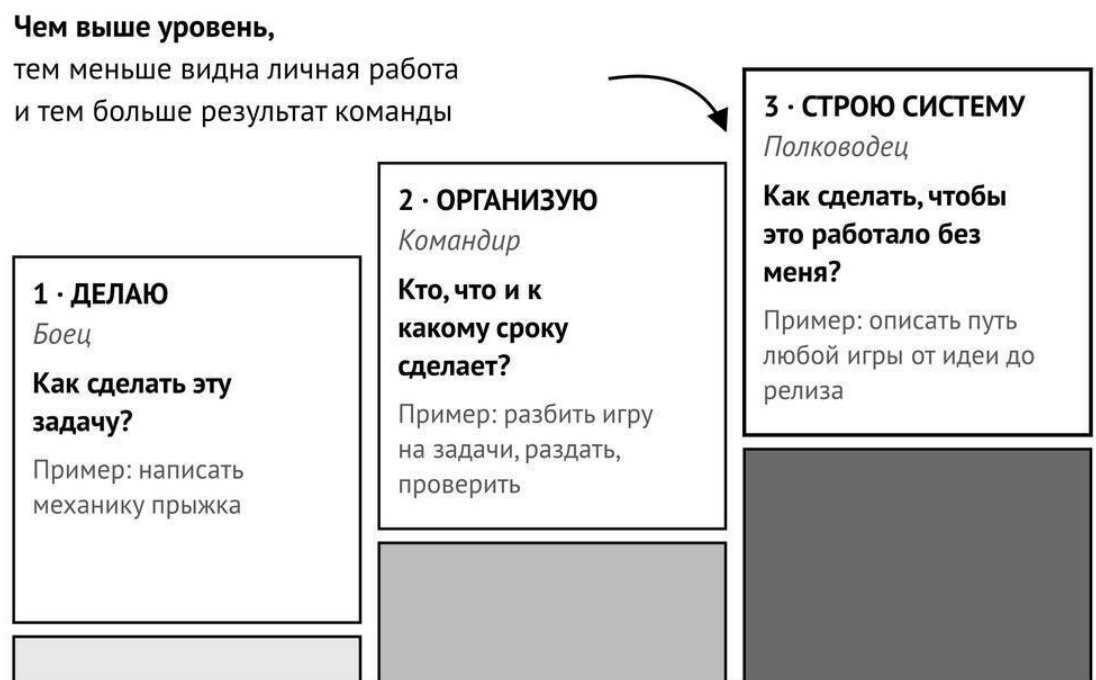


Схема 1. Три уровня работы

Если словами: у работы три уровня. На первом вы сами делаете задачу — это уровень бойца. На втором вы организуете, чтобы задачу сделали другие, — это уровень командира. На

третьем вы строите порядок, при котором задачи делаются и организуются без вашего участия, — это уровень полководца. Чем выше уровень, тем меньше видно вашу личную работу и тем больше результат всей команды.

Эта книга идёт по уровням снизу вверх. Первая часть — про переход с первого уровня на второй в собственной голове. Вторая часть — про второй уровень, работу с командой. Третья — про третий, систему.

Почему лучший боец часто становится плохим командиром

В 1969 году канадский преподаватель Лоренс Питер и писатель Реймонд Халл выпустили книгу, которая сначала задумывалась почти как сатира. Но она стала бестселлером, потому что читатели узнавали в ней свои офисы. Главная мысль книги вошла в язык как «принцип Питера»:

«В иерархии каждый работник стремится подняться до своего уровня некомпетентности».

Механизм простой. Хорошего продавца повышают до начальника отдела продаж. Он и там справляется — его повышают снова. И так до тех пор, пока он не займёт должность, на которой справляться перестаёт. Дальше его уже не повышают. Он остаётся на этой должности надолго.

Почему так выходит? Потому что повышают за успехи на прежнем месте. А новая должность требует других умений. Отличный продавец не обязан быть хорошим руководителем продавцов. Это разные работы, как мы уже выяснили.

В стартапе принцип Питера работает ещё жёстче. Там никто никого не повышает. Вы просто однажды просыпаетесь руководителем, потому что открыли дело. Вчера вы были лучшим программистом в своей группе. Сегодня вы основатель, и от вас ждут, что вы будете руководить. Никто не спрашивал, умеете ли вы.

Моя ошибка

Теперь я понимаю, что произошло с нашей первой командой.

Я был хорошим бойцом. Один я делал и выпускал игры, и это приносило деньги. Когда я собрал команду, я не перестал быть бойцом. Я просто решил, что теперь бойцов трое. Три человека, которые делают игры. Три технических специалиста по Герберу. И ни одного управляющего.

Мы делили между собой задачи, но не делили ответственность. Мы обсуждали, что делать, но никто не решал. Когда мы пытались назначить главного, мы назначали его как бы понарошку: «Ну пусть сейчас ты будешь главным». Главный при этом продолжал сидеть над своей частью кода, а на руководство у него оставались обрывки времени. И главное, никто из нас не понимал, что руководить — это отдельная работа. Не почётное звание, а работа, которая требует часов, сил и внимания.

Максим Кузнецов задал мне вопрос: «Ты хочешь больше писать код или управлять?» Этот вопрос попал точно в цель, потому что он предполагал выбор. Нельзя быть одновременно лучшим программистом команды и её руководителем. Не в смысле «запрещено». В смысле: в сутках двадцать четыре часа, и если вы тратите их на код, на команду их не остаётся.

Когда я ответил «управлять», мне пришлось перестать гордиться тем, сколько кода я написал за неделю. Это было неприятно. Код — понятный результат, его можно показать. А «я провёл три разговора, и человек наконец понял задачу» звучит как отговорка. Первые недели меня не покидало чувство, что я бездельничаю.

Но именно с этого момента дело пошло.

Ловушка «я быстрее сделаю сам»

Каждый, кто переходит от бойца к командиру, попадает в одну и ту же ловушку. Она звучит так: «Объяснять дольше, чем сделать самому».

И это правда. В первый раз объяснять действительно дольше. Вы потратите час, чтобы объяснить задачу, которую сами сделали бы за двадцать минут. Потом человек сделает её хуже, чем вы. Потом вы потратите ещё полчаса на исправления.

Но посчитайте дальше. Во второй раз объяснение займёт двадцать минут. В третий — пять. В десятый задача будет сделана без вас, и вы о ней даже не узнаете. А если вы каждый раз делаете сами, то через год вы всё ещё делаете её сами. Плюс ещё сотню таких же задач.

Командир, который всё делает сам, похож на генерала, который сам бежит в атаку впереди цепи. Героично. Один раз может сработать. Но пока он бежит, никто не командует армией. А если его ранят, армия остаётся без головы.

Суворов не бежал впереди цепи

Важно не перепутать. Суворов не был кабинетным генералом и солдат не сторонился. Но его сила была не в личной храбрости, а в том, что армия умела побеждать.

Вспомните три воинских искусства из «Науки побеждать»: глазомер, быстрота, натиск. Глазомер Суворов объясняет так: как в лагерь стать, как идти, где атаковать, гнать и бить. Это не про то, как метко стрелять. Это про то, как видеть всё поле целиком. Командирская работа.

А его правила для солдат — короткие, понятные, запоминающиеся — это работа полководца. Он строил систему: каждый солдат знает, что делать, даже когда рядом нет офицера.

Суворов умел быть бойцом. Он шесть лет был им. Но стал полководцем, когда перестал думать о своей винтовке и начал думать о том, как будет действовать вся армия.

Как понять, где вы сейчас

Переход от бойца к командиру начинается с честного взгляда на свою неделю. Не на то, как вы себя видите, а на то, куда реально уходят ваши часы.

Инструмент: аудит недели

Возьмите лист бумаги или таблицу. В течение одной обычной рабочей недели записывайте всё, чем занимаетесь. Не нужно записывать с точностью до минуты, достаточно блоков по полчаса или по часу. В конце каждого дня поставьте у каждого блока одну из трёх меток:

Б — работа бойца: я сделал руками то, что мог бы сделать другой человек.

К — работа командира: я объяснил, распределил, проверил, решил, научил, убрал препятствие.

П — работа полководца: я думал о том, куда мы движемся, или строил правило, шаблон, процесс, который будет работать без меня.

В конце недели посчитайте, сколько часов ушло на каждую метку.

День	Что делал	Часы	Метка
Понедельник	Чинил ошибку в сборке	3	Б
Понедельник	Объяснял новому дизайнеру, какой нужен стиль	1	К
Вторник	Сам рисовал иконки, потому что «так быстрее»	4	Б
Среда	Описал порядок выпуска игры по шагам	2	П

Итого: 10 часов



Б — делал руками · К — организовал других · П — строил систему

Схема 2. Аудит недели

Если словами: в таблице четыре столбца — день, чем занимались, сколько часов и метка. Метка «Б» означает работу бойца, «К» — работу командира, «П» — работу полководца. В примере за несколько дней набралось десять часов: семь из них ушли на работу бойца, один — на командирскую работу и два — на построение системы.

Что делать с результатом? Здесь нет правильной цифры. В маленькой команде основатель почти всегда будет и бойцом тоже. Вас трое, и кому-то надо писать код. Это нормально.

Но посмотрите на пропорцию. Если «Б» занимает девять десятых вашего времени, вы не руководитель. Вы самый занятый сотрудник. И тогда не удивляйтесь, что команда работает так, будто руководителя нет.

Вот грубый ориентир, который подошёл мне. В команде из трёх-пяти человек основателю стоит тратить на работу командира и полководца хотя бы треть времени. С ростом команды эта доля растёт. Когда людей становится десять и больше, работа бойца у руководителя сокращается до редких случаев.

Вопрос, который стоит задать себе

Вернитесь к вопросу, который мне задал Максим Кузнецов. Задайте его себе. Не торопитесь.

Вы хотите больше делать сами или управлять?

Честного ответа «и то и другое поровну» не бывает. Возможно, ваш ответ — «делать». Это нормальный ответ. Тогда, может быть, вам нужен партнёр, который возьмёт управление на себя, а вы будете лучшим бойцом в его армии. Это достойная роль. Многие сильные компании держатся на таких людях.

Плохо только одно: не отвечать на этот вопрос. Тогда управлением не занимается никто. Как было у нас полтора года.

Что меняется, когда вы становитесь командиром

Переход меняет не только расписание. Он меняет то, чем вы гордитесь и что считаете своей работой.

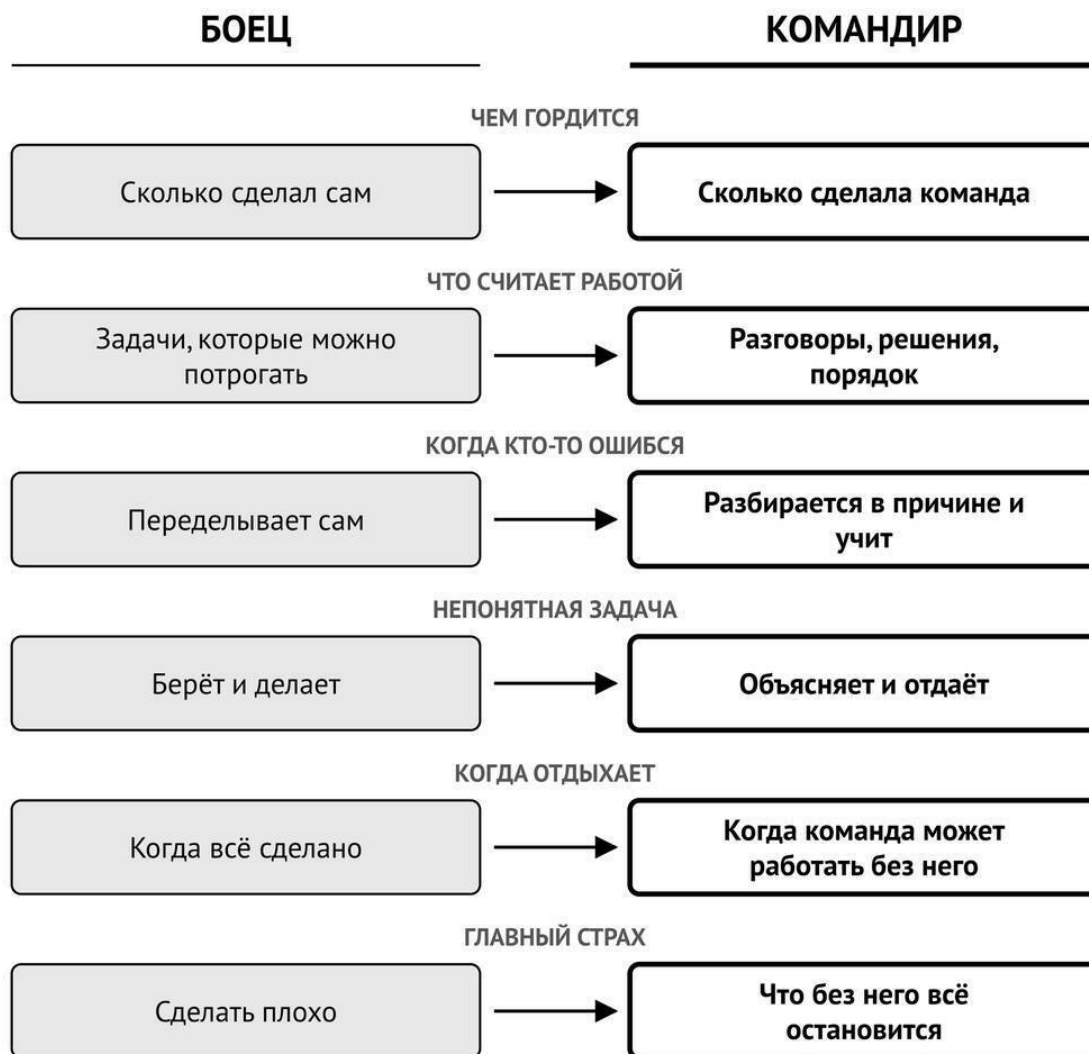


Схема 3. Боец и командир

Если словами: таблица сравнивает бойца и командира по шести вопросам. Боец гордится тем, что сделал сам, а командир — тем, что сделала команда. Боец считает работой задачи, которые можно потрогать, командир — разговоры, решения и порядок. Когда кто-то ошибся, боец переделывает за него, а командир разбирается и учит. Непонятную задачу боец берёт и делает сам, а командир объясняет и отдаёт. Боец отдыхает, когда всё сделано, командир — когда команда может работать без него. И главный страх у бойца — сделать плохо, а у командира — что без него всё встанет.

Посмотрите на правый столбец внимательно. Он может показаться скучным. В нём нет героизма. Но именно из таких скучных вещей складываются победы.

Три типичные ошибки на переходе

Ошибка первая: руководить в свободное время. Вы делаете свою «настоящую» работу, а руководите между делом, когда закончили. Но времени между делом нет никогда. В результате команда получает от вас огрызки внимания и начинает жить сама по себе. Так было у нас: наш «главный» руководил в перерывах от кода.

Как исправить: поставьте командирскую работу в календарь так же, как вы ставите важную встречу. Например, час каждое утро на то, чтобы разобрать задачи команды, и час в пятницу на разбор недели.

Ошибка вторая: забрать задачу обратно. Вы отдали задачу. Человек делает её медленно или не так. Вы не выдерживаете и делаете сами. Человек делает вывод: если делать плохо, задачу заберут. В следующий раз он даже стараться не будет.

Как исправить: если результат вас не устраивает, верните задачу с объяснением, что именно исправить. Да, это дольше. Подробнее о делегировании мы поговорим в седьмой главе.

Ошибка третья: стесняться своей роли. Особенно часто это бывает в командах друзей. Вам неловко «командовать» человеком, с которым вы сидели за одной партой. Вы смягчаете, просите, ждёте, что он сам догадается. Он не догадывается.

Как исправить: обсудите роли открыто. Не «я теперь главный», а «давай договоримся, кто за что отвечает и кто принимает решение, если мы не согласны». Этому посвящена следующая глава.

А что, если все равны?

Вы, наверное, уже задаёте этот вопрос. Хорошо, говорите вы, один должен управлять. Но у нас равные доли. Мы равные партнёры. Как один может стать командиром, если все равны?

Хорошая новость: равенство в деньгах не мешает тому, чтобы у каждого была своя зона, в которой он командир. Плохая: само собой это не происходит. Нужно договориться. И договориться заранее, а не в момент ссоры.

Об этом — вторая глава. А пока — о том, что можно сделать на этой неделе.

Остановитесь и подумайте

Если бы завтра вы на две недели исчезли без связи, что произошло бы с вашей командой? Что остановилось бы первым?

Какую работу вы делаете сами только потому, что «объяснять дольше»? Сколько раз за последний месяц вы её делали?

Ответьте на вопрос Максима Кузнецова: вы хотите больше делать сами или управлять? Если ответ «делать», кто в вашей команде будет управлять?

Вспомните ситуацию, когда вы забрали у кого-то задачу и сделали её сами. Что этот человек понял из этого?

Есть ли в вашей команде человек, который фактически командует, но формально считается равным? Что будет, если это признать вслух?

Действия на эту неделю

Проведите аудит недели. Записывайте все блоки работы и ставьте метки «Б», «К», «П». В пятницу посчитайте пропорцию.

Выберите одну задачу, которую вы делаете регулярно и которую мог бы делать другой человек. Отдайте её. Объясните один раз подробно и не забирайте обратно.

Поставьте в календарь час командирской работы на каждый рабочий день. Используйте этот час только для работы с командой.

Запишите честный ответ на вопрос «делать или управлять» и покажите его партнёрам. Попросите их ответить на тот же вопрос.

Коротко

Работа бойца и работа командира — две разные работы. Результат командира — это результат его команды, а не его личные задачи. Лучший специалист становится руководителем не тогда, когда получает звание, а когда начинает тратить время на то, чтобы работали другие. Суворов шесть лет был солдатом, а стал полководцем, когда добился, чтобы каждый воин понимал свой манёвр.