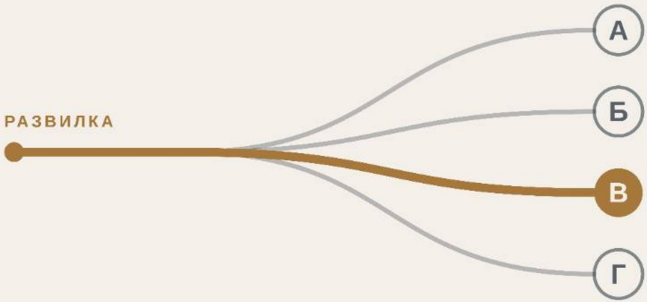
ИГОРЬ ЧЕПЕЛЕВ

Тимлид в небольшой компании

Люди, разработка, бизнес и ИИ



Игорь Чепелев

Тимлид в небольшой компании. Люди, разработка, бизнес и ИИ

https://litres.ru/74768027
SelfPub; 2026

Аннотация

Вас назначили руководить разработкой, а прежняя работа никуда не делась. Основатель приносит прототип, собранный за вечер, и ждёт быстрого выпуска. Опытный инженер уходит. Новичок с ИИ-агентами выпускает код на третий день и ломает то, о чём не знал.

Это учебная история одной небольшой компании: от первой недели в новой роли до пятнадцати разработчиков, у которых код пишут в основном агенты. В тридцати трёх главах разобраны полномочия и делегирование, найм и оценка, уход ключевого человека, сроки под давлением, ревью, которое не справляется с объёмом кода от ИИ, рост команды и её раздел на небольшие команды.

После каждой главы есть развилка: ситуация, четыре хода и разбор каждого. В конце книги — справочник с расчётами, заготовками договорённостей и инструкциями для работы с агентами.

Для тимлидов, руководителей разработки и основателей небольших продуктовых компаний.

Содержание

Перед началом 6
Кто есть кто 9
Что они делают 10
Часть I. Пока всё держится на вас 11
1. Повышение, которого вы не заметили 11
Почему трудно спросить о власти 12
Что стоит узнать до первой реформы 15
2. Он сделал это за вечер 18
Что услышал каждый 19
Прототип становится обязательством 21
3. Ошибка, которая не попала в отчёт 24
Почему люди защищают свою версию 25
Цена, которую нужно вернуть в картину 27
4. Люди, которых не видно 30
Прошлое, которое оплачивает будущее 31
Режим проекта меняет судьбу людей 32
5. Когда команда справляется без вас 36
Чем раньше подтверждалась ваша полезность 38
Предложение, от которого трудно отказаться 39
Два желания, которые мешают друг другу 41
Проверка доверия начинается с 43

затруднения
Работа, за которую редко благодарят ночью 45
Часть II. Что люди приносят на работу 48
6. Человек на замену 48
Собеседование, на котором хочется понравиться 49
Кто оплатит первый месяц 51
7. Разговор, к которому вы опоздали 54
Желание превратить уход в недоразумение 55
Передача без наказания 56
Что увидят остающиеся 58
8. За что здесь хвалят 61
Объяснение уже было. Исправления ещё нет 62
За какую работу её оценивали 63
Человек, который помогает слишком хорошо 64
Что способна показать таблица 65
9. Сотрудник, которого вы всё время спасаете 68
Что вы позволяли считать нормальным 68
План, в котором можно добиться успеха 70
Почему помощь тоже имеет границу 71
Конец ознакомительного фрагмента. 75

Игорь Чепелев
Тимлид в небольшой компании. Люди, разработка, бизнес и ИИ

Перед началом

Вечером вы закрываете ноутбук и продолжаете объяснять кому-то свою правоту. Собеседника уже нет: встреча закончилась три часа назад. Осталась фраза сотрудника, на которую вы ответили резко, и обещание основателю, которого не стоило давать. Завтра придётся вернуться к обоим.

Днём вы сказали: «Мне нужна самостоятельная команда». А теперь представьте: команда решила без вас, выпустила изменение, всё работает. О чём вы спросите первым? О результате? Или о том, почему вас не позвали? Не спешите выбирать красивый ответ. За несколько глав у нас будет возможность проверить оба.

Компания небольшая. Она делает сервис, через который оптовые фирмы принимают заказы от своих покупателей. Есть старый кабинет, где эти заказы оформляют каждый день, новый продукт, который должен прийти ему на смену,

и общий сервер на двоих. Сергей компанию основал, вы теперь руководите разработкой. Анна делает интерфейсы, Борис занимается данными и сервером, Олег ведёт старый кабинет, Денис — интеграции. Позже придёт Вера. Елена отвечает за продукт, Надя — за поддержку. Кто здесь «трудный», кто «перспективный», а кто «не тянет», мы ещё успеем решить. И, возможно, передумать.

Участники и события вымышлены; это учебная история, а не биография автора. Числа иллюстрируют рассуждение, а не задают отраслевые нормы. Внутренние мысли героев показывают возможные мотивы. В своей команде их придётся выяснять, а не угадывать по похожей сцене.

Узнавая в героях сотрудников, попробуйте иногда узнавать себя. Особенно там, где хочется сказать: «У меня другая ситуация». Возможно. Но сначала посмотрим, что произошло после вашей реплики.

ИИ помогает этой команде писать код. Последствия по-прежнему принимают люди. Главы лучше читать подряд: сказанное в понедельник не исчезает к пятнице. Первые пять частей занимают полгода после назначения. В шестой проходит ещё год: команда вырастает с четырёх человек до шестнадцати, и код в ней пишут в основном агенты. Седьмая о том, как такую команду разрезать и что при этом придётся отдать.

После каждой главы есть развилка: похожая ситуация, несколько ходов и короткий разбор каждого. Выберите свой

ход до того, как прочтёте разбор: в жизни подсказок под вариантами не будет. Определения и заготовки вынесены в конец. В истории мы задержимся там, где заготовка кончается, а человек напротив всё ещё не согласен.

Кто есть кто

Вы. Три года писали здесь код. С первой главы руководите разработкой и разработчиком при этом быть не перестали.

Сергей. Основатель. Продаёт, называет клиентам сроки и привык получать ответ у того, кто ближе.

Анна. Интерфейсы. Работает быстро, хочет вести большое изменение целиком.

Борис. Данные и сервер. Осторожен, чужие задачи заканчивает вечерами.

Олег. Старый кабинет. Единственный, кто умеет его выпускать.

Денис. Интеграции. Приносит задачи почти готовыми.

Вера. Придёт в шестой главе на место, которое каждый в команде понимает по-своему.

Елена. Продукт. Решает, что входит в выпуск и что обещано клиенту.

Надя. Поддержка. Первой узнаёт, что именно сломалось у клиента.

Тимур, Глеб и Ира. Придут в шестой части, когда команда начнёт расти.

«Меридиан». Клиент: оптовая компания с шестью региональными складами. Первой переходит из старого кабинета в новый продукт.

Что они делают

Старый кабинет. В нём операторы клиентов оформляют заказы. Ночью заказы уходят файлом в учётную систему клиента; эту выгрузку ждут на складах.

Новый продукт. Новый кабинет: карточки покупателей, история заказов, отчёты и подписка с тарифами, которую клиент меняет сам.

Общий сервер. Обслуживает оба кабинета, поэтому любое изменение в нём касается всех клиентов сразу.

Часть I. Пока всё держится на вас

1. Повышение, которого вы не заметили

Сергей объявляет о вашем назначении за семь минут до конца общей встречи. Говорит, что команда выросла, пора освободить его от ежедневной координации, а вам давно тесно в роли разработчика. Анна первой поздравляет. Борис спрашивает, изменится ли порядок ревью. Олег ничего не спрашивает: ему нужно вернуться к обращению клиента.

После встречи Сергей остаётся в звонке.

— Теперь разработка на тебе. Мне нужен результат, а как организовать, решай сам.

Вы слышите доверие. «На тебе» звучит почти как «твоё». Только что именно ваше? Сроки клиентам по-прежнему называет Сергей. Перенести человека между продуктами можно после его согласия. Зарплаты он обсуждает лично. Ваши собственные задачи никто не снял. Вечером вы пытаетесь перечислить новые права и обнаруживаете одно несомненное приобретение: теперь на вопрос «почему не готово?» первым будете отвечать вы.

В понедельник вы приходите с намерением заняться

людьми. К обеду Анна ждёт решения по интерфейсу, Борис просит выбрать между двумя обещаниями, которые не помещаются в одну неделю, а Сергей спрашивает, почему ваша интеграция с платёжным провайдером всё ещё не закончена. На вопросы о новой роли пока некогда.

Возможно, дело в вашей организованности. Эта мысль даже утешает: можно раньше вставать, короче проводить встречи, завести другой список задач. Список вы действительно заводите. В нём двадцать три пункта. За день закрываются девять, добавляются четырнадцать. Новый список работает прекрасно: теперь вы точно знаете, насколько не успели.

Вы переносите сложный код на вечер. Через неделю у Сергея появляется подтверждение, что назначение удачное: разработка продолжается, люди получают ответы, важное не падает. Стоимость этого устройства остаётся у вас дома.

Почему трудно спросить о власти

Разговор о полномочиях кажется неблагодарным. Вас только что повысили, а вы уже пришли объяснять, чего вам недодали. Есть и страх услышать: «Раньше как-то справлялись». Поэтому проще ещё немного потерпеть и доказать, что вы достойны назначения.

Но доказательство постепенно превращается в условие роли. Раз вы можете заканчивать свою разработку ночью,

её продолжают планировать. Раз умеете договариваться без формальных прав, значит, права вам и не нужны. Компания получает порядок, который работает, и не видит причин его пересматривать.

В среду Сергей лично просит Анну подготовить демонстрацию для клиента. Вы узнаёте об этом, когда Борис спрашивает, почему она пропала из их общей задачи. На встрече Сергей удивляется вашему раздражению:

— Я же не должен через тебя разговаривать со всеми.

— Я теперь за команду отвечаю, — говорите вы.

— Вот и организуй, — отвечает Сергей.

Разговор о вашей должности продлился четыре секунды и ничего вам не добавил. Вы возвращаетесь к двум задачам Анны.

— Разговаривать можно. Сейчас у Анны появились два обещания на одно время. Кто выбирает, какое переносим?

Сергей говорит, что демонстрация важнее. Вы просите сдвинуть срок задачи, из которой он забрал Анну. Он показывает отправленное клиенту письмо. Вы читаете его и произносите: «Ладно, этот раз закрою сам. Но дальше так нельзя».

Обратите внимание на две части фразы. Первая уже стала обещанием. Вторая осталась пожеланием. К вечеру Борис передаёт вам незаконченный участок, а Сергей благодарит за гибкость. Человек получил ровно то, что вы ему пообещали. Было бы странно, если бы он сам догадался считать это про-

валом договорённости.

Теперь есть о чём говорить. «Разработка на тебе» до сих пор значило для каждого своё. Сергей слышал: ты обеспечишь, чтобы сделали. Вы слышали: я решаю, как делать. Пока эти два смысла не встретились, каждый из вас мог считать ненадёжным другого.

На отдельную встречу вы приносите два плана недели: дневной и тот, который на самом деле выполнили ночами.

— Это временно, — говорит Сергей.

— Какая работа должна закончиться, чтобы временное прекратилось?

Он открывает рот, потом открывает список задач. Разговор о вашей выносливости на этом кончается. Вы проходите по списку с четырьмя вопросами: кто определяет приоритет, кто подтверждает, что выпуск готов, кто вправе сократить объём и кто меняет обещание клиенту. Обещания клиентам Сергей оставляет за собой. Вы организуете работу и показываете, что придётся перенести, до того как он пообещал, а не после. Пока это договорённость двух людей, один из которых только что приучил другого рассчитывать на ночное исключение.

Ещё вы называете собственную загрузку. На код у вас теперь два дня из пяти, остальное забирает новая роль. Значит, интеграцию с провайдером нужно кому-то передать или сдвинуть. Сергей недоволен тем, как медленно это происходит. Вы тоже: передать знакомое труднее, чем вечером за-

кончить самому.

Что стоит узнать до первой реформы

Команда вам знакома, но раньше вы видели её из своего угла. Теперь оказывается, что Надя каждую неделю руками правит заказы, которые ломает загрузка одного прайс-листа, Олег два дня в неделю помогает новому продукту, а Борис согласовывает решения, которые формально не его.

Сначала вы слушаете эти истории по отдельности. Каждая предлагает удобного виноватого. Поддержка обвиняет разработку, разработка вспоминает продажи, продажи показывают обещание, которое никто не опроверг. Чтобы не выбирать самого убедительного рассказчика, вы просите восстановить один недавний случай: кто чего хотел, кто что знал, где работа ждала и кто в итоге заплатил временем.

Рядом появляется короткая карта: кто пользуется старым кабинетом и новым продуктом, что кому обещано, кто за что отвечает, что от чего зависит, как выпускают и как восстанавливают. Неизвестное так и записано: неизвестно. «Кажется, Олег умеет» не значит, что кабинет есть кому выпустить, пока Олег в отпуске. «Резервная копия есть» не отвечает на вопрос, когда из неё последний раз восстанавливались.

Опасные пробелы закрывают сразу. Остальные — не повод перестраивать компанию в первую неделю. Люди и так потратят время, объясняя вам то, чего вы не знали. Не стоит

добавлять к этому срочную реформу ради ощущения движения.

В пятницу Борис приносит вам решение, которое раньше вы приняли бы за пять минут. Теперь вы спрашиваете, что здесь на самом деле должны решить вы. Он отвечает, что спор идёт о том, чьё обещание важнее. Технически оба варианта рабочие.

Вы всё равно сначала открываете код. Там легче чувствовать себя компетентным. Только спустя несколько минут закрываете редактор и зовёте Елену.

Новая роль началась с этого небольшого неудобства. Вам пришлось заняться вопросом, который нельзя решить одним хорошим исправлением.

Развилка

Вас назначили руководителем. Прежние задачи остались, новые добавились, и вторую неделю разницу вы закрываете вечерами. Руководитель доволен: всё работает.

С чего начать разговор с ним?

А. «Мне нужно больше полномочий, иначе я не справлюсь».

Б. Потерпеть ещё месяц и прийти с результатами.

В. Принести два плана недели, дневной и ночной, и спросить, что из списка переносится.

Г. Молча раздать часть своих задач команде.

Разбор

А. Слабый ход. Непонятно, какое решение вам нужно, и

звучит как жалоба на назначение.

Б. Полшага. Результаты будут, но ночной режим к тому времени станет условием роли.

В. Сильный ход. Разговор идёт о работе, а не о вашей выносливости, и у руководителя появляется выбор.

Г. Слабый ход. Перегрузка переедет к другим, а вопрос о правах так и не прозвучит.

Вывод. Полномочия легче обсуждать на конкретных решениях: кто ставит приоритет, кто меняет обещание клиенту, кто подтверждает выпуск.

Фраза. *«Вот что я сделал днём, а вот что ночью. Что из этого списка мы переносим и кто говорит об этом клиенту?»*

В справочнике: приложение А, «Роли и полномочия»; приложение Д, «Первые дни в незнакомой области».

2. Он сделал это за вечер

На второй неделе Сергей показывает импорт базы покупателей, собранный с ИИ. «Меридиан», оптовая компания с шестью региональными складами, готов первым перейти из старого кабинета в новый продукт, если туда переедут его покупатели. Таблица открывается, файл загружается, карточки появляются. Сергей несколько раз повторяет загрузку на подготовленном примере и поворачивает экран к вам:

— А мы это обсуждали месяц.

В комнате Анна, Борис и Елена. Поэтому вы слышите больше, чем замечание о сроке. Возникает желание немедленно найти то, что не работает. Если прототип окажется поверхностным, ваш прежний ответ снова станет разумным.

Вы спрашиваете об авторизации, повторных запросах и миграциях почти подряд. Сергей перестаёт показывать и начинает защищать свою работу. Анна вмешивается: интерфейс действительно можно использовать, она уже посмотрела. Теперь её поддержка основателя тоже кажется вам оценкой вашей компетентности.

После встречи Борис говорит, что главный вопрос остался не задан. В старом кабинете и в новой системе один и тот же покупатель может значиться под разными идентификаторами. Нужно решить, когда «ИП Сорокин» и «Сорокин, Тверь» — одна карточка, а когда две разные организации.

Вы знали об этой особенности. Но во время демонстрации были заняты тем, чтобы вернуть себе привычное место эксперта.

Что услышал каждый

«Теперь мы можем быстрее». Быстрее получить экран? Перевезти «Меридиан»? Расклеить карточки, которые склеились зря? На встрече никто не уточняет. И несколько минут у вас полное единодушие: все обсуждают скорость, каждый — свою.

Позже Анна задерживается у вас и спрашивает, можно ли ей довести импорт целиком. Вы отвечаете: «Сначала разберёмся с данными». Она кивает: «Понятно». Что понятно? Что сначала нужно правило? Или что ей снова разрешат только нарисовать экран? Вы не спрашиваете. У вас следующий звонок.

Борис говорит проще: «Скажи заранее, если опять понадобится мой вечер». Вам неприятно это «опять». В прошлый раз он сам предложил помочь. Очень удобная подробность, если не вспоминать, сколько людей тогда ждали его согласия.

Сергей присылает ссылку на запись показа. В конце директор «Меридиана» смеётся и говорит, что теперь хотя бы видно, за что он платит. Вы смотрите этот кусок дважды. В первый раз слышите несправедливость. Во второй — понимаете, почему Сергей так держится за свой прототип. Вам

по-прежнему предстоит проверить данные; спор о том, кому было обиднее на демонстрации, их не сопоставит.

На следующий день вы возвращаетесь к результату Сергея.

— Вчера я начал с проверки всего подряд. Давай отдельно посмотрим, что уже можно использовать. И один переход, который меняет срок: как сопоставить старые и новые карточки.

Вы не обещаете, что прототип целиком пойдёт в работу. Сергей не обязан сразу забыть вчерашний тон. Но теперь у встречи есть вопрос, на который можно ответить.

Борис приносит десяток обезличенных карточек, по которым нельзя сказать, один это покупатель или два. Елена выясняет, что «Меридиану» нужно в первом выпуске. Оказывается, старые заказы можно пока оставить в старом кабинете. Это уменьшает объём, но требует согласия клиента.

Анна показывает три экрана. Два можно оставить. Третий придётся переделать: он сообщает об успешном переносе до проверки совпадений. Сергей предлагает пока заменить подпись. Борис спрашивает, кто потом разберёт спорные строки. Пять минут вы спорите о кнопке, за которой стоит работа, никому ещё не назначенная. В итоге выбираете первый шаг поменьше: один регион. Сергей соглашается не обещать перенос всей истории до проверки и сразу смотрит на часы.

Через час он отправит «Меридиану» сообщение: «В пятницу дадим попробовать импорт». Что клиент поймёт под

этим предложением, никто пока не уточнит.

Прототип становится обязательством

У готового экрана есть сильное свойство: его легко принять за почти законченный продукт. Оставшееся кажется небольшим, потому что его нельзя сразу показать. Но стоит подключить настоящие данные, и работа становится другой. Появляются доступы, ошибки, вопрос, кто будет восстанавливать, и люди, которым нужно объяснить, почему половина карточек уже переехала, а половина нет.

Представьте макет кухни. Дверцы открываются, подсветка горит, вы уже знаете, где будет кофе. Осталось немного: подключить воду. Можно ли назвать кухню почти готовой? Конечно. Можно ли пока мыть в ней посуду? Совсем другой вопрос. С импортом происходит примерно это: один человек оценивает, насколько убедительно выглядит будущая работа, другой — можно ли уже доверить ей действующие данные. Оба произносят «готово».

Вы решаете оставить часть сделанного Сергеем, проверить сопоставление карточек и назначить владельца первого выпуска. Анна вызывается сама. Вы соглашаетесь, но не снимаете с Бориса другие задачи и не спрашиваете, сколько у него времени. Полномочия Анны тоже пока описаны словами «веди до результата».

На встрече это выглядит как шаг к самостоятельности. На

деле она скоро обнаружит, что должна собирать ответы у людей, для которых её задача не первая в списке.

В конце дня вы открываете прототип ещё раз. Некоторые вещи Сергей действительно сделал быстрее, чем вы ожидали. Это означает, что часть вашей оценки нужно изменить. Признать это неприятно: вы уже защищали её перед командой.

Но прежний срок не становится обоснованнее от того, что произнесён уверенно. Если работа сократилась, срок можно пересчитать. А проверка данных как была неизвестной, так и осталась: от чужого раздражения она яснее не становится.

Вы пишете Сергею короткое сообщение с двумя частями: что уже готово и какой ответ ещё влияет на выпуск. Он отвечает: «Отлично, значит, успеваем».

Вы смотрите на это «значит» и решаете уточнить завтра. Сегодня вы уже устали спорить.

Развилка

Основатель за вечер собрал с ИИ работающий прототип и показывает его при всей команде: «А вы это обсуждали месяц».

Что вы говорите первым?

А. Перечисляете, чего в прототипе нет: авторизация, повторные запросы, миграции.

Б. Спрашиваете, что уже можно взять в работу, и называете один переход, от которого зависит срок.

В. Соглашаетесь: теперь успеем быстрее.

Г. Просите неделю на аудит прототипа.

Разбор

А. Слабый ход. Вы защищаете прежнюю оценку, он начинает защищать свою работу, и главный вопрос остаётся не заданным.

Б. Сильный ход. Сделанное признано, оставшееся названо так, что на него можно ответить.

В. Слабый ход. «Быстрее» каждый понял по-своему, а срок пересчитан без данных.

Г. Полшага. Проверка нужна, но без названного вопроса она выглядит как отсрочка.

Вывод. У готового экрана и у готового продукта разные вопросы. Признайте сделанное и отделите то, чего на экране не видно.

Фраза. *«Что из этого берём как есть? И один вопрос, который меняет срок: как мы узнаём, что две карточки — один покупатель?»*

В справочнике: приложение Г, «До принятия».

3. Ошибка, которая не попала в отчёт

В пятницу «Меридиан» получает импорт: пока для одного региона. Анна проверила загрузку, Борис посмотрел серверную часть, Елена согласовала с клиентом четыреста карточек. В отчёте появляется строка: «Запущено в срок».

В понедельник Надя присылает снимок экрана. Одиннадцать покупателей задвоились. У одного менеджер «Меридиана» уже записал в новую карточку договорённость о скидке, а его коллега продолжал принимать заказы по старой. Теперь мало удалить лишние строки: нужно понять, какие изменения сохранить.

Анна отвечает, что повторную загрузку проверяла. Борис спрашивает, с теми же ли идентификаторами. Вы замечаете, что разговор начинает превращаться в выяснение того, кто недосмотрел.

— Давайте сейчас исправим, потом разберёмся, — говорите вы.

Через минуту Сергей пишет лично: «Кто пропустил?» Вы отвечаете: «Анна не проверила повторную загрузку. Сейчас исправим». Это занимает меньше времени, чем объяснить, что повторные загрузки бывают разными и правило никто не собрал. Пока сообщение кажется предварительным. Сергей переносит его в свою заметку к оценке сотрудников. Об этой заметке вы узнаете позже.

К вечеру данные восстановлены. Надя трижды созванивалась с «Меридианом», Борис отложил свою интеграцию, Анна внесла исправление. Сергей благодарит за оперативность. В недельном отчёте по-прежнему один успешный выпуск.

Посмотрите на этот отчёт. Он врёт? Выпуск действительно состоялся в пятницу. Ошибка действительно устранена. Просто понедельника, который ушёл на исправление, в строке нет. Нет и интеграции Бориса, сдвинувшейся на день. Получается удивительно экономный способ ускорять разработку: достаточно считать только ту часть недели, когда вы что-нибудь выпустили.

Почему люди защищают свою версию

На разборе Анна начинает с фразы: «В требованиях этого не было». Борис отвечает: «Мы это обсуждали». Оба говорят правду о разных вещах. Борис упоминал неоднозначность записей; точное правило и проверка для изменённого файла так и не появились. Анна слышала общий риск, но не получила завершённого условия приёмки.

Вы называете её объяснение оправданием. Анна сразу перестаёт смотреть в документ.

— Ты спросил, что я проверяла. Я отвечаю.

Знакомая неловкость: вопрос был произнесён как вопрос, а внутри у вас уже лежал правильный ответ — она должна признать, что поторопилась. Всё остальное мешает перейти

к выводам. Вы просите её продолжить, но прежнего подробного ответа уже не получаете. Теперь она перечисляет только то, что может подтвердить ссылкой.

Борис защищает другое. Если признать случай обычной мелочью, его подготовка опять окажется избыточной, а исправление войдёт в обязанности по умолчанию. Он начинает подробно перечислять сообщения, в которых предупреждал о риске. Вы слышите злорадство. Возможно, там есть и оно. Но за ним лежит вполне предметный вопрос: что происходит с его словами до аварии?

Вам самому тоже нужно объяснение попроще. Назвать ошибку Анны проще, чем признать, что приняли её ответственность без согласованных полномочий и промолчали на сообщение Сергея о сроке.

Чтобы разговор сдвинулся, нужно восстановить последовательность. Какой файл использовали на проверке? Чем отличался реальный? Кто мог подтвердить правило сопоставления? Что клиенту сказали о пределах выпуска? Когда стали известны сомнения?

Постепенно выясняется, что условия готовности жили в трёх местах: в чате, в памяти Бориса и в ожиданиях клиента. Каждый считал часть картины очевидной. Никто не собрал её в одну договорённость, которую можно проверить.

Это не снимает ответственности с Анны за проверку. И не делает Бориса единственным человеком, который обязан был увидеть всё. Вы отделяете конкретные действия от об-

щего портрета сотрудника: в этой задаче не проверили повторную загрузку изменённого файла; общий вывод «Анна не умеет работать без контроля» пока шире фактов.

Цена, которую нужно вернуть в картину

Надя рассказывает, что клиенту пришлось дважды объяснять, почему записи расходятся. В первый раз она сама ещё не понимала причину и обещала обновление раньше, чем получила его от команды. На следующем звонке клиент попросил подключить кого-нибудь «из тех, кто знает».

В техническом отчёте этого нет. Для Нади это самая неприятная часть дня. Она говорит сухо и даже улыбается, чтобы история не выглядела жалобой. Если вы спросите только о количестве обращений, этот эпизод легко пропустить.

В разбор вы включаете восстановление карточек, день поддержки и сдвиг задачи Бориса. Числа приблизительные, и вы так их и помечаете. Сергею отправляете весь разбор. Начинаете дописывать: «Утром я неверно свёл причину к Анне». Потом стираете. В документе и так всё сказано. Зачем отдельно возвращаться к неудачной формулировке?

Затем замечаете ещё одну причину: вам не хочется дважды за день оказаться человеком, который поспешил с выводом. Документ отправлен, личное сообщение осталось. Для вас подробное объяснение уже заменило короткое обвине-

ние. Проверять, заменило ли оно его для Сергея, вы не стали.

Сергей отвечает: «Но ведь всё поправили». Приходится объяснять, чем за это заплатили: день Бориса, день Нади и директор «Меридиана», который попросил в следующий раз звать «кого-нибудь из тех, кто знает». Катастрофы нет. Но и мерить случай одним тем, что данные восстановили, нельзя.

В следующей задаче Анна заранее описывает повторный запуск и частичный сбой. Борис выделяет время на проверку правил данных. Елена подтверждает, какое поведение требуется пользователю. Вы берёте на себя разрешение спорного обещания до выпуска.

Звучит аккуратно. Однако на ближайшей встрече Анна уже не предлагает новый способ импорта. Когда вы спрашиваете почему, она говорит, что сначала хочет всё проверить.

Возможно, это полезная осторожность. Возможно, она учится не брать на себя лишнее. Пока вы не знаете. Разбор ошибки завершился, а его влияние на человека только начинается.

Развилка

После сбоя основатель пишет вам лично: «Кто пропустил?» Причину вы понимаете пока наполовину.

Что отвечаете?

А. Называете имя: так быстрее, подробности потом.

Б. «Никто, это системная ошибка».

В. «Не проверили повторную загрузку изменённого файла, правило сопоставления никто не собрал. Разбор будет к

вечеру».

Г. Молчите до конца разбора.

Разбор

А. Слабый ход. Короткое сообщение переживёт подробный разбор и осядет в чьей-нибудь заметке.

Б. Слабый ход. Тоже неправда: конкретную проверку не сделали.

В. Сильный ход. Названо действие, а не портрет человека, и обещан срок.

Г. Полшага. Честно, но вопрос повиснет, и ответ на него найдут без вас.

Вывод. Первая версия причины живёт дольше всех. Если она оказалась неточной, исправление отправляют тем же адресом, что и обвинение.

Фраза. *«Утром я написал неточно. Вот что произошло на самом деле и что это меняет в оценке».*

В справочнике: приложение В, «Разговор об ошибке или конфликте» и «Как оформить вывод».

4. Люди, которых не видно

После истории с импортом вы решаете посмотреть, куда уходит работа команды. На общей доске Анна выглядит самым быстрым сотрудником: новые экраны, понятные результаты, короткие демонстрации. У Олега за неделю две закрытые задачи. Одна называется «исправить выгрузку».

Вы спрашиваете, почему так мало. Он поворачивает монитор и показывает переписку с поддержкой, обновление сертификата, восстановление тестовой среды и два разбора для Бориса. Ни один из них не был отдельной задачей. В конце добавляет, что выгрузку пришлось проверить в трёх форматах, в которых её до сих пор забирают клиенты.

— Это надо делать видимым, — говорите вы.

— Кому? — спрашивает Олег. — Я тебе в понедельник рассказывал.

Вы помните разговор. Тогда он показался длинным перечислением деталей, а у вас начиналась встреча по новому продукту. Вы попросили написать итог. Удобное у вас получилось разделение труда: Олег делает работу, Олег готовит доказательства работы, вы оцениваете, достаточно ли они убедительны. На последнюю часть времени почему-то всегда находится больше, чем на первую попытку его выслушать.

Прошлое, которое оплачивает будущее

На встречах старый кабинет часто называют наследием. Слово привычное и вроде бы нейтральное, но Сергей несколько раз говорил о нём как о том, от чего наконец хочется избавиться. Анна предлагает переносить всё на новый интерфейс. Олег возражает, и это делает его похожим на защитника собственного участка.

Вы тоже устали от старой системы. В ней много ограничений, которые неприятно объяснять новичкам. Однако карта обязательств показывает: значительная часть действующих клиентов по-прежнему работает там. Некоторые не перейдут, пока не переделают обмен со своей учётной системой. Новый продукт ещё не покрывает эти сценарии.

Слово «старый» тоже делает работу. Старый кабинет хочется заменить, старую проблему хочется закрыть, старого специалиста — попросить немного потерпеть. А попробуйте назвать кабинет «тем, через который сегодня приходят оплаченные заказы». Переписывать его от этого не расхотелось. Но фраза «пока не будем тратить на него время» зазвучала уже страннее.

Вы просите Олега разобрать одно спорное место. Почему ночную выгрузку нельзя просто заменить новым API? Он объясняет, чья учётная система забирает файл в два часа ночи и что будет на складе, если заказы придут в неё наполо-

вину. Эти ограничения могли быть описаны лучше. Некоторые давно стоило пересмотреть. Но теперь спор идёт о последствиях, которые можно назвать.

Анна признаёт, что об одном клиенте не знала. Олег отвечает: «Вот поэтому сначала надо разобраться». Она замолкает. Позже вы открываете инструкцию, на которую он ссылается. Ограничения этого клиента там нет.

— А где она должна была это узнать?

— Спросить, — говорит он.

Не зная, о чём спрашивать. Вы понимаете его усталость, но в этот момент он действительно защищает территорию. Быть единственным, кто знает важную подробность, изматывает. И всё же в комнате впервые за неделю все ждали именно его ответа. Отказаться от этого может быть трудно даже человеку, который сам просит замену.

Позже вы говорите с ним отдельно. Он соглашается, что перегнул, но спрашивает, сколько раз ещё должен объяснять одно и то же, прежде чем это попадёт в план. Готового ответа у вас нет: обсуждение документации уже несколько раз переносилось ради выпуска.

Режим проекта меняет судьбу людей

Вместе с Еленой вы записываете, в каком режиме живёт каждое направление. Новый продукт развивают. Старый кабинет поддерживают и меняют только там, где это нужно

действующим клиентам. Общий сервер развивают с оглядкой на оба. Закрытие кабинета решённым пока не считается: никто не знает, как и когда перейдут все его клиенты.

У сопровождения кабинета появляются границы: какие обращения срочные, сколько времени уходит на обычную работу, кто вправе назвать новое пожелание отдельным изменением. «Клиент очень просит» больше не превращает новую функцию в бесплатное исправление ошибки. Но за каждое такое «нет» кому-то придётся выдержать недовольство продаж.

Вы не обещаете Олегу немедленный перевод. Пока нет ни человека, который примет его область, ни свободного места в новом продукте. Вместо обещания вы предлагаете время на передачу и участие в новой интеграции. Для этого нужно убрать часть его текущих задач.

— После ближайшего выпуска? — спрашивает он.

Он произносит это без усмешки. Так вы уже говорили.

Вы открываете календарь и ставите два конкретных окна на ближайшие дни. Олег подтверждает приглашения. Это ещё не значит, что он поверил в изменение. Пока он получил два события в календаре, которые можно отменить.

О технической стратегии вы теперь разговариваете иначе. Вместо общего обещания переписать кабинет выбираете три дела: проверить восстановление, подготовить второго человека, который умеет выпускать, и описать, как два кабинета делят общий сервер и где мешают друг другу. Если потом

понадобится заменить часть системы, у замены будут причина и цена.

Олег предлагает начать с восстановления. Борис напоминает, что его уже назначили на два срочных направления. Вы снова сталкиваетесь с тем, что согласие считать работу важной ещё не выделяет для неё время.

В тот же день Сергей хвалит новую демонстрацию Анны. Вы добавляете, что Олег снял повторяющуюся причину клиентских обращений и помог восстановить среду. Сергей кивает. Олег благодарит коротко и выходит из звонка раньше остальных.

Вы считаете это первым небольшим исправлением несправедливости. Для него это признание приходит после долгого периода, о котором вы только начинаете узнавать.

Развилка

На общей доске у одного разработчика девять закрытых задач за неделю, у другого две. Второй ведёт старую систему, через которую идут все платежи.

Что вы делаете?

А. Говорите со вторым о продуктивности.

Б. Просите показать неделю по дням: что делал, для кого и что из этого вообще было задачей.

В. Просите впредь заводить задачу на каждое обращение.

Г. Переводите его на новый продукт, чтобы «не закисал».

Разбор

А. Слабый ход. Доска показывает закрытые карточки, а

не работу.

Б. Сильный ход. Видно, куда ушло время и какая часть работы не попадает на доску.

В. Полшага. Видимость появится, но учёт ляжет на того, кто и так перегружен.

Г. Слабый ход. Его участок останется без владельца, а причина не названа.

Вывод. Невидимая работа обычно держит то, что приносит деньги сегодня. Прежде чем оценивать человека, сделайте видимой его неделю, и желательно не его руками.

Фраза. *«Покажи, на что ушла неделя. Я хочу понять, какая часть этого вообще попадает на доску».*

В справочнике: приложение Д, «Первый месяц»; приложение А, «Технический долг».

5. Когда команда справляется без вас

В среду третьей недели, в половине восьмого вечера, Борис присылает план переключения поиска по каталогу на новый индекс. Вы собирались только посмотреть сообщения перед ужином, но открываете документ.

Нагрузка проверена. Порядок переключения описан. Есть наблюдение за ошибками, условия остановки и возврат к прежней версии. На вопросы поддержки он тоже ответил. Вы читаете второй раз и не находите ничего, из-за чего выпуск нужно было бы задержать.

Борис пишет:

— Завтра в одиннадцать начинаем. Анна проверит клиентские сценарии, я смотрю сервер. Если есть замечания, давай до десяти.

Ещё полгода назад такое сообщение вас бы обрадовало. Тогда Борис спрашивал о каждом шаге, а вы говорили, что хотите от него самостоятельности.

Сейчас в его сообщении что-то неприятно задевает. Возможно, слово «начинаем». Возможно, то, что роли уже распределены и вашей среди них нет.

Вы открываете агента и просите предложить другой способ переключения. Это легко объяснить заботой о результате. Дополнительная проверка кажется разумной, особенно после ошибки импорта. К тому же вы действительно знаете

систему лучше: помните старых клиентов, странные ограничения, аварии, которых Борис не застал.

Через двадцать минут появляется схема, которая кажется аккуратнее. Вы замечаете в ней пару непроверенных предположений, но сейчас это несущественно: пока обсуждается идея. К готовому плану Бориса вы относились строже.

В рабочий чат уходит сообщение: «Посмотри ещё такой вариант. Кажется, можно сделать проще».

Проще для кого? В вашей схеме меньше шагов. У Бориса, если принять предложение, появятся сравнение, новая проверка и переделка плана. Но это ещё не произошло, а схема уже выглядит изящно. Вы отправляете её, не дописав, какое именно упрощение имеете в виду.

Борис отвечает через сорок минут: «Ок, сравню».

Вы закрываете ноутбук с ощущением, что вовремя помогли. Утром освобождаете время для обсуждения двух схем: переносите второе из обещанных Олегу окон по новой интеграции. Первое состоялось, второе теперь «после переключения». Он отвечает: «Хорошо». Вы принимаете это за согласие с приоритетом. Пока вам не приходит в голову, что человек мог просто перестать спорить.

В одиннадцать переключение не начинается.

Чем раньше подтверждалась ваша полезность

Когда вы были разработчиком, у вашей полезности были ясные доказательства. Сервис упал — вы подняли. Коллеги не могли найти ошибку — вы нашли. Клиент ждал — вы остались вечером и закончили.

В небольшой компании это быстро становится частью отношений. Основатель пишет лично вам. Коллеги облегчённо говорят: «Хорошо, что ты подключился». На встречах вспоминают, как вы однажды спасли выпуск.

За этим стоят реальные заслуги. Возможно, после чужой ошибки именно вам пришлось разговаривать с клиентом, а человек, принимавший решение, уже ушёл домой. Возможно, обещание «в следующий раз справимся сами» вы слышали несколько раз и снова сидели ночью.

Поэтому передача работы вызывает не только тревогу за статус. Вы помните цену неудачи. У этой памяти есть основания.

Но обстоятельства постепенно меняются. Борис научился. Анна стала замечать то, что раньше пропускала. У команды появились проверки и опыт. Ваше вмешательство требуется реже. Внутри при этом может сохраняться старое правило: если я не подключусь, всё закончится плохо и отвечать всё равно придётся мне.

Проверить, изменилось ли положение, страшно. Для проверки нужно позволить работе какое-то время идти без вас. Если же вмешиваться заранее, доказательства готовности команды так и не появятся. Вы продолжаете получать подтверждение своей необходимости: после вашего подключения работа движется. Что произошло бы без него, остаётся неизвестным.

Есть и другая потеря, которую труднее обсуждать с коллегами. В пятницу вы смотрите на свою неделю. Несколько встреч, разговор о нагрузке, спор с Сергеем, уточнение чужих обязательств. Вы устали, но показать почти нечего. Раньше после тяжёлой недели хотя бы оставался работающий код.

А теперь Борис показывает законченное изменение. Анна за день собирает с ИИ то, на что вы когда-то потратили несколько вечеров. В такой момент хочется сделать что-нибудь, в чём вы снова будете бесспорно хороши. Дополнительная архитектурная схема отлично подходит.

Предложение, от которого трудно отказаться

В одиннадцать двадцать вы спрашиваете Бориса, почему выпуск задерживается.

— Я сравниваю варианты.

— Какие варианты? У тебя же всё было готово.

— Ты вчера прислал другой.

— Я предложил посмотреть. Решение твоё.

Он некоторое время молчит.

— Тогда я оставляю свой.

— Ты второй уже проверил?

После этого вопроса разговор меняется. Теперь Борису нужно либо потратить время на вашу схему, либо объяснять, почему он отказался от неё без достаточного изучения. Для вас это всё ещё техническое обсуждение. Для него появилась дополнительная работа, которую нельзя спокойно не сделать.

— Нет, — говорит он. — Я поэтому и не переключаю.

Вас раздражает его тон. Вы потратили вечер, попытались помочь, а теперь выглядите человеком, из-за которого сорван план. Тянет напомнить, сколько раз вам приходилось исправлять за ним. Сказать, что сильный инженер должен уметь сравнивать варианты. Спросить, почему любое замечание превращается в проблему.

В каждом возражении может быть часть правды. Но сейчас они помогают не смотреть на собственное действие.

Вчера у Бориса был план, который отвечал всем требованиям. Вы не назвали ошибку в нём, не объяснили, какой выигрыш оправдывает задержку, и не уточнили, можно ли отложить вашу идею. При этом прислали её из позиции человека, который оценивает его работу. Ваше «посмотри» весит больше, чем такое же сообщение от коллеги.

Возможно, вы действительно не собирались останавливать выпуск. Но намерение не отменяет того, чему Борис научился в предыдущих разговорах с вами. Если однажды вы спросили на ревью: «Я же предлагал другой вариант, почему не разобрал?», он это запомнил. Теперь он действует осторожно. А вы называете осторожность недостатком самостоятельности.

Два желания, которые мешают друг другу

Вы хотите, чтобы Борис принимал решения, освобождал ваше время и рос. И хотите оставаться человеком, без которого ни одно важное решение не состоится. Пока он спрашивает, вас раздражает его зависимость. Когда перестаёт, вы чувствуете себя лишним.

Признать это трудно ещё и потому, что в собственной истории вы помогаете команде. Вы три года прикрывали её сроки, просили за людей у Сергея, разбирали аварии. Мысль «иногда я мешаю этим людям работать» плохо соединяется с тем, сколько сил вы в них вложили.

Поэтому проще искать проблему в их характере. Борис недостаточно инициативен. Анна слишком самоуверенна. Денис боится ответственности. Иногда эти оценки окажутся верными. Но прежде стоит посмотреть, что происходит с инициативой после встречи с вами.

Может ли человек выбрать допустимое решение, которое вам не нравится, и продолжить работу? Или ему предстоит выдержать столько дополнительных обсуждений, что дешевле сразу спросить, как сделали бы вы? Во втором случае команда постепенно учится угадывать ваши предпочтения. Способности сотрудников могут оставаться прежними. Меняется то, на что им разумно тратить силы.

Вернуться к Борису лучше с конкретным признанием.

— Я вчера добавил тебе работу перед выпуском. Причину останавливать твой план не назвал. Это моя ошибка.

Он не обязан сразу смягчиться.

— Так что сейчас делаем?

Возможно, вы ждали хотя бы короткого «ничего страшного». Но Борису по-прежнему нужно закончить переключение. Ваше признание пока не вернуло потраченное время.

— Остаёмся на твоём плане. Если утренняя проверка проходит, выпускаете. Мою схему сейчас не сравниваем.

— А на разборе потом не окажется, что надо было сравнить?

Этот вопрос неприятнее первого. В нём слышно, что вас не вполне считают надёжным. Легко снова начать защищаться: «Когда я такое говорил?» Если у Бориса найдётся пример, возникнет соблазн объяснить, почему тот случай был совершенно другим.

Но сейчас перед вами полезная информация. Человек ожидает, что сегодняшнее разрешение завтра может пере-

стать действовать.

— Давай зафиксируем решение. Эти проверки достаточны для выпуска. За то, что мы сейчас решили не исследовать ещё одну схему, я потом претензий предъявлять не буду. Если обнаружится проблема, разберём её по фактам.

После разговора вы пишете это в задаче. Вам кажется избыточным документировать несколько предложений между людьми, которые работают вместе три года. Для Бориса это пока способ не остаться один на один с вашей новой трактовкой вчерашнего разговора. Одного извинения недостаточно, чтобы эта потребность исчезла.

Проверка доверия начинается с затруднения

После переключения у одного давнего клиента начинает тормозить поиск. В его каталоге тысячи позиций с одинаковыми названиями и разной фасовкой. Основные проверки прошли, но такого каталога в них не было. Борис видит задержку и разбирается. До условий остановки ещё есть время.

Ваше первое желание — открыть код. Почти одновременно появляется мысль: всё-таки нужно было внимательнее проверить. Она приносит некоторое облегчение. Теперь у тревоги снова есть доказательство.

Но проблема ещё не показывает, что ваша альтернативная схема была лучше. Она также не доказывает, что Борис не

способен вести работу. Пока известно одно: нашёлся каталог, которого не было в проверках.

Вы вспоминаете, откуда у этого клиента такой каталог: его переносили из таблицы ещё до прихода Бориса. Этого он знать не мог, и вы пишете ему. Он проверяет догадку и предлагает вернуть этому клиенту прежний поиск. Вы помогаете оценить последствия. Решение и выполнение остаются у него.

К вечеру поиск работает. Часть переключения придётся отложить. На разборе появляются новая проверка и вопрос: почему об этом каталоге до сих пор помнили только вы.

Выпуск вышел небезупречным, и объяснять задержку тоже кому-то придётся. Но именно сейчас выясняется, сколько самостоятельности вы готовы отдать. Пока всё идёт гладко, обещание доверять вам ничего не стоит.

Доверять не значит смотреть, как растёт ущерб. Если условия остановки достигнуты, нужно останавливать. Если человек перестал управлять ситуацией, придётся вмешаться. Но причину вмешательства можно назвать: какой предел нарушен, что нужно сделать сейчас и кому потом возвращается работа. Если после каждой ошибки полномочия остаются у вас навсегда, самостоятельность была выдана до первого затруднения.

Работа, за которую редко благодарят ночью

Через неделю Сергей благодарит Бориса за завершённое переключение. С языка просится добавление: план вы обсуждали вместе, а про тот каталог вспомнили именно вы. Всё это правда. Полезно заметить, почему перечислить свой вклад так срочно понадобилось сейчас.

Возможно, нужна справедливая оценка. Управленческая работа может оставаться незаметной, особенно если ценят только функции и героическое устранение аварий. Тогда предстоит отдельный разговор о вашем результате и условиях роли. Если от вас требуют полный объём разработки и самостоятельную команду одновременно, личным самообладанием противоречие не устранить.

Но иногда болезненно даже честное признание чужого вклада. С этим чувством придётся некоторое время жить, выполняя свои обязанности. Важно, чтобы следующая задача Бориса не стала неожиданно сложнее только потому, что его успех оказался вам неприятен.

В следующие недели он ещё попросит подтверждение там, где уже может решить сам. Не стоит отвечать раздражённым «я же тебе доверяю». Вы знаете, когда решили изменить поведение. Борису ещё предстоит убедиться, что оно устойчиво. Он посмотрит, что произойдёт при следующем разногла-

сии, не появятся ли новые критерии после результата, не начнёте ли вы обсуждать его решения с Анной за его спиной.

Вам тоже понадобятся результаты собственной работы, которые можно увидеть. Человек получил нужные сведения до выпуска. Двое договорились без трёх дней ожидания. О риске узнали достаточно рано, чтобы изменить план. После ошибки люди продолжили работать, и ответственность осталась при них. Иногда такой результат состоит в том, что неприятного события просто не случилось. За это редко благодарят так горячо, как за ночное спасение.

В очередной вторник Борис пишет: «Проверили оставшиеся сценарии. Вторую группу переключили. Наблюдаем, пока всё нормально».

Вы перечитываете сообщение. Он не попросил разрешения. Первое движение — открыть задачу и проверить, всё ли он учёл. Потом вы вспоминаете, какие решения передали ему и какие результаты уже видели. Оснований вмешиваться сейчас нет.

Ощущение, что вы что-то упускаете, остаётся. Вы закрываете чат и возвращаетесь к работе, которую давно откладывали, пока помогали Борису делать его.

Развилка

Разработчик прислал готовый план выпуска на завтра. Ошибок вы не нашли, но у вас есть схема изящнее.

Что вы отправляете?

А. «Посмотри ещё такой вариант, кажется, можно про-

ще».

Б. «Причин останавливать твой план у меня нет. Выпускай». Идею записываете себе.

В. Схему с пометкой «не срочно, после выпуска».

Г. Просьбу отложить выпуск на день, чтобы спокойно сравнить.

Разбор

А. Слабый ход. Ваше «посмотри» весит как поручение: выпуск встанет, пока человек не докажет, что сравнил.

Б. Сильный ход. Решение остаётся у владельца, а ваша схема не превращается в его работу.

В. Полшага. Честнее, но до выпуска он всё равно будет держать её в голове.

Г. Слабый ход. День задержки без названной ошибки.

Вывод. Прежде чем отправлять альтернативу, назовите, что в готовом плане не выполняется. Если ничего, это вкус, и его можно придержать.

Фраза. *«Замечаний, которые останавливают выпуск, у меня нет».*

В справочнике: приложение В, «Степень самостоятельности»; приложение А, «Микроменеджмент».

Часть II. Что люди приносят на работу

6. Человек на замену

Пока Борис готовит переключение поиска для оставшихся клиентов, в начале четвёртой недели Сергей спрашивает, когда вы наконец закроете открытую вакансию. Деньги на ещё одного разработчика согласовали до вашего назначения. Вы перечитываете описание: самостоятельность, широкий кругозор, быстрая адаптация, умение разбираться в чужом коде. Хороший человек. Интересно, зачем ему именно к вам?

Ответа в описании нет. Зато хорошо видно, от чего он должен вас избавить. От старого кабинета, очереди ревью, сложных интеграций и необходимости долго объяснять. Вы пока ищете не сотрудника на определённую работу, а человека, после появления которого устанете меньше.

Вы предлагаете искать сильного backend-инженера. Борис возражает: новый сотрудник тоже будет ждать решения по правилам данных, если их продолжат обсуждать только в последний момент. Анна считает, что не хватает человека для типовых интерфейсных задач. Олег говорит, что кто-нибудь должен научиться выпускать старый кабинет. Все три по-

требности настоящие. Одна вакансия не закроет все три.

На встрече вы впервые формулируете, какую работу хотите сделать возможной. Нужен разработчик, который после обучения будет самостоятельно доводить типичные клиентские изменения и участвовать в поддержке. Для редких сложных миграций по-прежнему понадобится опытный владелец. Сергей соглашается рассмотреть специалиста с меньшим опытом, если команда обеспечит обучение.

Это снижает стоимость найма на бумаге и увеличивает требования к вашему плану. Наставник не появляется из свободного времени между срочными задачами. Если вы его не выделите, экономия станет нагрузкой Бориса или Олега.

Собеседование, на котором хочется понравиться

Вера умеет работать с React, пользовалась ассистентами и честно говорит, что мало участвовала в эксплуатации. Она задаёт вопрос о поддержке. Вы отвечаете, что дежурства бывают, но основная работа интересная.

Эта фраза почти ничего не сообщает. Вам нужно, чтобы она согласилась. Поэтому текущее состояние компании незаметно уступает место тому, которое вы собираетесь создать. Через месяц, думаете вы, всё уже будет организовано лучше.

На технической встрече вы даёте небольшой подготовленный пример, а не неоплаченную работу для действующего

клиента. Разрешаете ИИ и заранее объясняете, что хотите увидеть: понимание цели, проверку результата и реакцию на изменение условия. Вера быстро собирает решение. Тогда вы добавляете повторную отправку заказа. Она признаёт, что сначала о ней не подумала, и начинает разбирать.

Борису нравится эта честность. Анна замечает, что Вера долго искала нужный участок кода. Вы сначала собираете наблюдения каждого, а потом обсуждаете вывод. Иначе ваше первое «мне подходит» станет общим впечатлением, к которому остальные подберут основания.

Решение о найме опирается на нынешнюю роль и на обучение, которое вы в силах дать. Спасением команды вы Веру не называете. Ей предстоит стать самостоятельной в одном классе задач: типичные изменения для клиентов. Обещание выходит скромнее, зато это план.

Перед предложением Елена спрашивает, объяснили ли вы Вере, что часть первых задач будет в старом кабинете. Вы замечаете, как тянет назвать это временной подробностью. Но именно такие подробности после выхода и становятся работой.

На следующем разговоре вы показываете типичную неделю. Вера дольше всего смотрит на задачи старого кабинета.

— В прошлый раз ты сказал, что основная работа новая.

Вы этого буквально не говорили. Уже собираетесь поправить её и замечаете, до чего дошло собеседование: вы готовы выиграть спор о точной формулировке у человека, кото-

рого надеетесь нанять. Обещание ведь могло возникнуть и без нужных слов.

Вы объясняете, какие задачи нового продукта будут у неё в первом месяце и сколько времени займёт поддержка. Вера просит прислать это письменно. Затем берёт два дня на ответ. В эти два дня вам особенно нравится прежняя формулировка «основная работа интересная». С ней никто не просил уточнений.

Вера соглашается после ещё одного разговора с Анной. Вас в нём нет. Позже она скажет, что решающим оказался понятный первый месяц, а не слова о перспективах. Пока вы просто рады закрытой вакансии. Найм так и тянет считать законченным. Ровно в ту минуту, когда для команды он только начинается.

Кто оплатит первый месяц

Олег соглашается показать старый кабинет в первые дни. Борис должен помочь с данными. Анна берёт первую небольшую задачу в интерфейсе. Получается щедрая программа, пока вы не открываете их календарь: все заняты.

Вы снимаете с Анны один экран, переносите часть интеграции Бориса, выделяете Олегу время вместо очередного пожелания поддержки. Сергей возвращает вам план: «Наняли человека, а сделали меньше?» На бумаге это и правда странная покупка. Вы открываете первую неделю Веры: кто

выдаст доступы, кто проверит изменение, кто поможет, когда инструкция не совпадёт с экраном. У каждой строки появляется знакомое имя. Эти люди уже получали зарплату; свободными от этого они не стали.

Елена сообщает клиенту о переносе экрана. Клиент просит убрать его из ближайшей демонстрации. Анна сердится: именно этот экран она хотела показать. Найм уже кому-то стоил видимого результата, хотя Вера ещё не открыла рабочий ноутбук.

Вере готовят доступы, окружение и первую задачу. Задача настоящая: результат пойдёт в дело, но ошибка в ней не заденет данные клиентов. Когда задача сделана, Анна просит объяснить путь пользователя и поменять одно условие. Первый коммит ещё не доказывает, что система освоена.

Пока Вера завершает оформление, вы отправляете Олегу план её первой недели. Он отвечает, что нужно поговорить до её выхода.

Вы предполагаете, что он недоволен дополнительной нагрузкой. Начинаете готовить объяснение, какие задачи уже сняли. В его сообщении этого нет, но вы заранее знаете, какой разговор вам было бы удобнее провести.

Развилка

Кандидат вам нравится, и вы хотите, чтобы он согласился. Он спрашивает: «А поддержки старой системы много?»

Что отвечаете?

А. «Бывает, но основная работа интересная».

Б. Показываете обычную неделю: сколько дней на новое, сколько на поддержку и кто помогает.

В. «Сейчас много, но через пару месяцев мы всё перестроим».

Г. Честно говорите «много» и меняете тему.

Разбор

А. Слабый ход. Фраза ничего не сообщает, а обещание из неё кандидат соберёт сам.

Б. Сильный ход. Человек соглашается на то, что существует, и потом не чувствует себя обманутым.

В. Слабый ход. Вы продаёте состояние, которого ещё нет.

Г. Полшага. Правда сказана, но без недели перед глазами её не с чем соотнести.

Вывод. Человек принимает решение о первом месяце, а не о перспективах. То, что вы назвали временной подробностью, после выхода станет его работой.

Фраза. *«Вот как выглядит обычная неделя на этом месте. Вот что в ней изменится и когда. А вот этого я пообещать не могу».*

В справочнике: приложение А, «Онбординг».

7. Разговор, к которому вы опоздали

Олег сообщает, что принял предложение другой компании. Готов согласовать передачу и отработать оставшиеся три недели. Когда он заканчивает, вы спрашиваете о деньгах, хотя хотели начать с другого.

Он называет разницу. Она достаточно велика, чтобы объяснение показалось завершённым. Вам сразу легче: с рынком трудно спорить, а ваша работа здесь как будто ни при чём.

Потом Олег добавляет, что там ему дадут вести новую область. И вы вспоминаете два окна в календаре. Одно состоялось. Второе вы перенесли, чтобы обсудить свою альтернативу уже готовому плану Бориса. В календаре причина короче: «Переключение поиска». Хорошо, что календарь не умеет возражать.

— Почему ты раньше не сказал, что всё настолько серьёзно?

Он смотрит на вас некоторое время.

— Я говорил, что не хочу ещё год делать только это.

Вы помните. Только тогда фраза не казалась уведомлением о скором уходе. Вы ответили, что понимаете, и попросили подождать до выпуска.

Желание превратить уход в недоразумение

Очень хочется найти обстоятельство, которое ещё можно быстро изменить. Повысить зарплату, дать проект, обещать помощника. Тогда разговор закончится сохранением команды, и вам не придётся принимать, что решение формировалось рядом с вами, пока вы считали отношения достаточно хорошими.

Вы всё-таки говорите, что попробуете договориться о новой области. Олег спрашивает, кто тогда примет кабинет. Вы называете Бориса и Веру. Он молчит несколько секунд.

— Борис уже принимает. А Вера ещё не вышла.

Именно. Обещание, которое вы предлагаете сейчас как причину остаться, пока не проходит даже короткую проверку исполнением. Вы начинаете объяснять, что могли бы ускорить передачу. Олег закрывает блокнот.

— Я пришёл договориться о последних трёх неделях. Не о следующих трёх месяцах.

Он не обязан пробовать ещё раз, чтобы ваша запоздалая решимость получила шанс. Принять это гораздо неприятнее, чем признать на словах право человека уйти.

Внутри поднимается обида. Вы помогали ему, защищали на встречах, выбивали обучение. Сейчас всё это просится в счёт, который можно предъявить. Но человек не обязан оста-

ваться, чтобы ваша прежняя поддержка не потеряла смысл.

Это не делает уход безболезненным. Вы потеряете опыт, перестроите план, будете объясняться с Сергеем. Ваша злость может быть понятной реакцией на положение. Если превратить её в оценку характера Олега, оставшиеся быстро поймут, насколько безопасно говорить с вами о собственных планах.

Вы спрашиваете, что он готов рассказать об условиях работы. Он отвечает не на всё. Такой разговор случается в момент, когда человеку важнее спокойно закончить отношения, чем дать вам исчерпывающую обратную связь. Если подробностей нет, это не значит, что не было проблем.

Он говорит, что устал каждый раз обосновывать право на другую работу. Что помощь новому продукту считалась естественной, а его собственное развитие требовало специального разрешения. Что похвала на последней встрече была приятна, но не изменила предыдущие месяцы.

Часть вы слышите иначе. Некоторые переносы были необходимы. Олег тоже не всегда предлагал варианты и иногда делал знания труднодоступными для коллег. Эти обстоятельства важны, но сейчас перечислять их в ответ означало бы просить его доказать право уйти.

Передача без наказания

После разговора вы сообщаете Сергею. Тот спрашивает,

можно ли удержать. Затем предлагает за три недели передать Олегу максимальное число задач, пока он ещё здесь. Вы объясняете, что это время нужно и для подготовки принимающих. Если потратить его только на последнюю полезную работу, после ухода появится более дорогой провал.

Вместе с Олегом вы выбираете критичные области: выпуск кабинета, восстановление, ночные выгрузки, доступы и открытые решения. Борис принимает выпуск и восстановление в пределах освоенных процедур. Анна разбирает часть клиентских сценариев. Вера сможет начать с ограниченных задач, но её нельзя назначить единственным владельцем неизвестной системы только потому, что она новая и пока свободна.

На первой передаче Олег показывает обычный выпуск. На второй Борис выполняет его сам в тестовой среде. Обнаруживаются доступ, оформленный не на ту роль, и настройка, которую инструкция считала очевидной. Это хороший результат проверки передачи, хотя обоим неловко: один думал, что всё объяснил, другой не хочет выглядеть медленным.

Вы не включаете Олега в бессрочный план поддержки после ухода. Возможная дальнейшая помощь потребовала бы отдельной добровольной договорённости. «Если что, напишем» — не ресурс и не конец передачи.

На передаче выясняется, что один шаг выполнялся под доступом Олега. Борис предлагает пока сохранить возможность входа. Это сократит сегодняшнюю работу и оставит

завтрашнюю ответственность у человека, которого уже не будет в компании. Вы оформляете нужные доступы принимающим и согласуете прекращение прежних. Проверку приходится повторить именно с новыми правами.

Самое трудное остаётся за пределами инструкции. Олег знает, почему некоторые решения были приняты. Вы просите сохранять основания и ограничения, особенно там, где следующий человек наверняка захочет всё упростить. Копировать все личные чаты при этом не нужно. Нужна рабочая память, которой смогут пользоваться другие.

Что увидят остающиеся

Анна спрашивает, кто теперь будет помогать старому кабинету. Борис спрашивает, какие его задачи снимут. Вера ещё не вышла, но уже услышала об уходе наставника. Каждый пытается понять цену события для себя.

Вы сообщаете то, что известно, без пересказа личного разговора. Называете порядок передачи, изменение нагрузки и вопросы, на которые ещё нет ответа. Не обещаете быстро нанять человека, пока поиск не начался и требования не определены.

Олег продолжает работать. Иногда помогает внимательнее, чем вы ожидали. Иногда не берётся за новое. Это легко прочитать как охлаждение, но у него появились границы оставшегося времени, которые вы раньше не принимали все-

рьёз.

Перед последней неделей Олег сам исправляет непонятный пункт инструкции после ошибки Бориса. Вы благодарите. Он говорит: «Этот пункт я давно собирался поправить». Вы готовы услышать в этом примирение. Возможно, он просто дописал инструкцию.

Уход всё равно состоится. Возможно, именно это позволит вам увидеть человека отдельно от задачи сохранить штат.

Развилка

Опытный сотрудник сообщает, что принял другое предложение и уходит через три недели.

Ваш первый шаг?

А. Предложить больше денег и новый проект.

Б. Спросить: «Почему ты раньше не сказал?»

В. Договориться, что и кому он передаёт, и снять с него задачи, чтобы на это было время.

Г. Попросить закрыть за три недели как можно больше задач.

Разбор

А. Слабый ход. Обещание придумано за минуту и не проходит даже короткой проверки исполнением.

Б. Слабый ход. Он говорил. Вопрос сообщает, что вы не слышали.

В. Сильный ход. Три недели уходят на то, что останется после него.

Г. Полшага. Последняя полезная работа съест время, которое нужно принимающим.

Вывод. Уход уже решён и предметом переговоров не служит. Три недели нужны тем, кто принимает работу, а не списку задач.

Фраза. *«Жаль. Давай решим, что и кому ты передаёшь и что мы с тебя снимаем, чтобы на это хватило времени».*

В справочнике: приложение В, «Передача критичной области».

8. За что здесь хвалят

В начале второго месяца Сергей присылает таблицу к разговорам о работе. Три колонки: результат, скорость, самостоятельность. С последней вы задерживаетесь. У Анны стоит «нужен контроль». У Бориса — «самостоятелен».

Вполне узнаваемые характеристики. А теперь уберём имена. Первый человек быстро заканчивает интерфейсы, но при переходе к данным обращается за помощью. Второй умеет выпускать сервер, но просит вас выбрать между обещаниями двух клиентов. Оба зависят от чужого решения. Почему один несамостоятелен, а другой разумно уточняет приоритет?

Различие может быть обоснованным. Только в таблице его нет. Там лежит ваше впечатление, уже переодетое в оценку.

На встрече вы говорите Анне, что для роста ей нужно больше отвечать за последствия. Она просит пример. Вы открываете строку об импорте — и впервые замечаете комментарий Сергея: «Не проверила повторную загрузку, проблему закрыл Борис».

Анна читает его раньше, чем вы успеваете свернуть окно.

— Это откуда?

Вы узнаёте собственное утреннее сообщение. В заметке оно стало немного короче. Зато сохранилось значительно дольше, чем вы рассчитывали.

Объяснение уже было. Исправления ещё нет

Вы рассказываете, что потом отправили подробный разбор. Анна спрашивает, изменил ли он оценку. Вы отвечаете, что случай нельзя свести к одному человеку.

— В таблице свели, — говорит она. — И сейчас ты хотел объяснить этим, почему мне рано брать больше.

Вы готовы возразить, что вообще-то собирались предложить ей развитие. Но сначала она увидела доказательство, что разговоры о развитии проходят на фоне записи, которую она считала уже опровергнутой.

Анна достаёт свою проверку: повторная загрузка того же файла проходила. Изменённый файл не проверяли. Это различие не делает выпуск хорошим, зато меняет смысл фразы «не проверила повторную загрузку». Борис помог восстановить данные; Анна внесла исправление. В заметке второй факт потерялся по дороге.

Вы обещаете поправить таблицу.

— И Сергею сказать, — добавляет она.

Кажется, что она требует лишнего. Вы ведь уже признали ошибку здесь. Но обвинение путешествовало между вами и Сергеем, а исправление пока услышала только Анна. Она просит отправить его по тому же адресу. Довольно скромное требование, если на минуту перестать думать о собственной

неловкости.

Вы пишете Сергею, что первоначальное сообщение было неточным, прикладываете факты и исправляете оценку эпизода. Он отвечает: «Ну, в целом смысл тот же — недопроверили». Теперь приходится объяснять, почему «мы выпустили с неполной проверкой» и «Анна не умеет работать без контроля» — разные выводы. На этот разговор уходит больше времени, чем на обвинение. Кнопки отмены у него не было.

Вечером Анна подтверждает, что увидела исправление. Благодарности нет. На следующую встречу она снова приходит со ссылками к каждому примеру.

За какую работу её оценивали

Вы возвращаетесь к остальному периоду. В текущей роли Анна должна была заканчивать интерфейсные изменения, проверять согласованные сценарии и вовремя сообщать о зависимости. Примеры у вас есть: удачные, спорные, пропущенные. За них и можно спрашивать. Вести весь переход между продуктом, оплатой и поддержкой ей пока не поручали.

Почему же на встрече вдруг понадобилась именно эта широта? Потому что вы теперь отвечаете за команду и начинаете считать нормой то, что требуется вам. Ещё месяц назад просили её быстрее заканчивать экраны. Теперь скорость ка-

жется недостаточно серьёзным достижением. Удобно: критерий подрос вместе с вашей должностью, а сотрудник должен был догадаться сам.

Анна хочет вести смену тарифа целиком. Вы разбираете следующую роль отдельно от оценки прошлой работы. Ей понадобится право собирать участников, время Бориса и Нади, понятная граница коммерческих решений. Иначе вы снова выдадите самостоятельность, которой нельзя воспользоваться.

— Если сделаю, меня повысят?

У вас нет согласованной позиции и бюджета. Сказать «посмотрим» очень хочется: разговор станет легче прямо сейчас. Вы говорите, что эта задача даст материал для обсуждения, но назначения не гарантирует.

Анна закрывает блокнот.

— Тогда не называй это предложением новой роли. Давай назовём пробой одной задачи.

Вы соглашаетесь. Ей не стало приятнее, зато она получила возможность согласиться именно на то, что существует.

Человек, который помогает слишком хорошо

У Бориса список короче. В нём много чужих задач: проверил, объяснил, закончил. Он сам называет месяц слабым — мало нового. При этом сердится, что новое постоянно вы-

игрывает у сопровождения в вашей оценке. Можно считать правило несправедливым и всё равно мерить им себя.

Вы разбираете два вечера. В первом Борис обнаружил ошибку до выпуска и передал автору воспроизведение. Во втором молча переписал кусок за Денисом, потому что так быстрее. Оба раза он помог. Но только в первом случае следующий выпуск имел шанс обойтись без такой же подмены.

— Если я не закончу, срок уедет.

— Значит, надо показать это в плане.

— В прошлый раз ты показал. А потом закончил ночью.

Возразить нечего. Вы просите его отказаться от способа работы, который сами награждали словами «спасибо, выручил». Он предлагает простой опыт: следующее незапланированное завершение чужой задачи сначала приходит к вам как выбор. Либо переносится его работа, либо чужая. Просто «помочь немного» больше нельзя.

На следующий день опыт начинается. Денис просит Бориса «быстро глянуть» незаконченный сценарий. Борис пересылает просьбу вам. Вы раздражаетесь: неужели взрослые люди не могут договориться без руководителя? Потом смотрите на вчерашнюю запись. Могли. Они именно так и договаривались, за счёт вечера одного из них.

Что способна показать таблица

Таблицу Сергея вы не выбрасываете, а переделываете.

Вместо одной оценки на человека в ней теперь отдельные области: интерфейс, данные, выпуск, диагностика, проверка результата ИИ. В ячейке можно написать «не наблюдали». Для Веры, которая только выходит, это особенно важно. Человек ещё не получал такой задачи; раз умение негде было увидеть, это не значит, что его нет.

В таблице сразу видно неприятное: после Олега выпуск старого кабинета будет держаться на одном Борисе. Второе чуть менее приятно: за вашим «Анна пока не готова» стояло несколько разных пробелов, и учиться Анне нужно было только в части из них. Остальные ждали вашего решения о времени и правах.

Таблица не примирила вас с Анной и не вернула Борису вечера. Она хотя бы перестала выдавать ваши привычные объяснения за свойства людей. Проверить, изменится ли вслед за таблицей работа, можно будет уже на следующей неделе.

Развилка

В таблице оценок у одного сотрудника стоит «самостоятелен», у другого «нужен контроль». Оба в прошлом месяце приходили к вам за решением.

Что вы делаете с таблицей?

А. Оставляете: вы же знаете этих людей.

Б. Убираете имена и описываете, что делал каждый. Смотрите, осталось ли различие.

В. Заменяете слова баллами от одного до пяти.

Г. Просите сотрудников оценить себя самих.

Разбор

А. Слабый ход. В ячейке лежит впечатление, переодетое в оценку.

Б. Сильный ход. Видно, есть ли за словами наблюдения или только привычка.

В. Слабый ход. Впечатление получит цифру и станет выглядеть точнее.

Г. Полшага. Их взгляд нужен, но без общих примеров сравнивать будет нечего.

Вывод. Оценка ссылается на ожидания, которые человек знал заранее, и на примеры. Критерий не должен подрастать вместе с вашей должностью.

Фраза. *«За что я спрашивал в этом периоде и где это было записано? По этому списку и пройдём».*

В справочнике: приложение В, «Перформанс-ревью»; приложение А, «Матрица компетенций».

9. Сотрудник, которого вы всё время спасаете

На шестой неделе Денис в третий раз приносит почти готовую задачу, у которой не проверен один из заранее согласованных ошибочных сценариев. До выпуска остаётся день. Он говорит, что всё основное работает и исправление займёт немного времени.

В прошлые разы вы помогли. Один раз Борис закончил вечером, другой раз вы сами подготовили исправление с агентом. Денис благодарил и обещал раньше сообщать о трудностях. Теперь вы слышите обещание как способ получить ещё одну отсрочку.

«Он не тянет». Попробуйте записать эту фразу в задаче. Что именно должен сделать Денис, чтобы завтра вы могли зачеркнуть её? Работать быстрее? Не ошибаться? Реже спрашивать? Чаще спрашивать, но раньше? Пока вы не разложили раздражение на наблюдаемые действия, исполнить ваше требование невозможно. Зато почувствовать, что вы недовольны человеком целиком, очень легко.

Что вы позволяли считать нормальным

Денис помнит другую последовательность. После каждой задачи вы говорили, что в целом всё хорошо, только нужно

быть внимательнее. На общих встречах благодарили команду за выпуск. Когда он опаздывал, работа всё-таки завершалась. Требования к его самостоятельности обсуждались словами, которые легко понять по-разному.

Это не отменяет пропущенных проверок. Но если вы сейчас скажете, что он давно не соответствует роли, сотрудник может впервые узнать о серьёзности положения. Для вас проблема накапливалась неделями. Для него до сегодняшнего дня существовали замечания, которые не мешали оставаться достаточно хорошим.

Вы собираете недавние задачи и приносите четыре эпизода. Во втором Денис открывает переписку: он ждал вашего ответа полтора дня. Вы помните это иначе. Потом видите время сообщения. Эпизод приходится вычеркнуть прямо при нём. Теперь оставшиеся три кажутся Денису подозрительными тоже.

— Давай по каждому, — говорит он.

Вы собирались уложиться в полчаса. Разговор занимает час с лишним. В трёх случаях нужные сценарии были названы заранее, помощь была доступна, а блокировка стала известна слишком поздно. Но ваша первая ошибка никуда не исчезла: теперь факты приходится проверять человеку, которого вы позвали обсуждать его ненадёжность.

На разговоре вы называете эти эпизоды. Денис сначала подробно рассказывает, почему каждый был особенным. Вы слушаете и поправляете факты там, где ошиблись. Но не да-

ёте деталям растворить главное: работу его уровня раз за разом кто-то другой заканчивает вне плана.

— Мне нужно понять, ты хочешь, чтобы я остался? — спрашивает он.

Вопрос неудобный, потому что в нём требуется больше ясности, чем в ваших обычных формулировках.

— Сейчас есть реальная возможность продолжить в этой роли, если результат изменится. Я хочу дать понятные условия и помощь. Но обещать, что итог в любом случае будет положительным, не могу.

Если бы решение о расставании уже было принято, этот ответ оказался бы нечестным. План улучшения результатов не должен изображать шанс, которого вы не собираетесь учитывать.

План, в котором можно добиться успеха

Вы предлагаете шесть недель практики на четырёх похожих задачах. Такой план называют планом улучшения результатов, или PIP; шесть недель подобраны под эту ситуацию и нормой для всех не служат. Важны условия: что именно проверяется, кто помогает и хватит ли работы, чтобы увидеть изменение.

Перед тем как писать код, Денис перечисляет сценарии, в том числе с ошибками. Если результат под угрозой, сообщает в тот же рабочий день, пусть и без готового решения.

Последние две задачи должны пройти с меньшей помощью и без напоминаний о проверках, названных заранее. Ошибка, которую он сам нашёл и исправил по ходу работы, провалом не считается.

Вы выделяете наставника и время, убираете конкурирующую нагрузку, назначаете промежуточные встречи. Борис готов помочь в ограниченных окнах, но больше не будет незаметно заканчивать задачи. Обращения Дениса требуют своевременного ответа с вашей стороны. Требовать ранних сообщений о проблеме и оставлять их без ответа годится только для одного: собрать отрицательное заключение.

Денис спрашивает, узнает ли команда. Индивидуальный план не становится общим обсуждением. При этом изменение нагрузки и распределения помощи придётся объяснить ровно настолько, насколько это нужно участникам. Нельзя обещать абсолютную тайну и затем перекладывать последствия на ничего не понимающих коллег.

Почему помощь тоже имеет границу

В первую неделю Денис старается заметно больше. Пишет подробные планы, раньше задаёт вопросы, задерживается вечером. Усилие легко принять за доказательство, что всё наладится. Но план относится к повторяемой работе в нормальных условиях. Если результат держится только на дополнительных вечерах и постоянном присутствии Бориса,

нужная самостоятельность пока не появилась.

На второй встрече Денис признаёт, что боялся приходить без решения. Раньше вы несколько раз спрашивали: «А сам подумал?» Ему было проще ещё поискать, чем рисковать показаться слабым. Вы признаёте, что это ваша часть, и меняете ответ на ранние обращения. Но страх объясняет часть поведения; он не гарантирует, что все пробелы исчезнут после более мягкого тона.

Борис смотрит расписание помощи и спрашивает, почему обучение снова у него. Вы показываете снятые задачи.

— Мне не только меньше задач нужно. Я хотел свою область делать, — отвечает он.

Освободить человеку часы и распорядиться ими без разговора — ещё не значит вернуть ему выбор. Вы берёте часть промежуточных встреч на себя. Борис оставляет два ограниченных окна на технические вопросы. Одно из ваших окон через две недели попадёт под срочный запрос. Пока вы уверены, что просто не позволите его перенести.

Теперь цена любой развилки видна яснее. Если Денис справится, команда сохранит сотрудника и уменьшит подмену. Если нет, потеряет часть мощности и уже потраченное обучение. Если продолжать всё как прежде, часть этой цены будут платить Борис и вы, а Денис останется в положении, которое не даёт ему устойчиво быть успешным.

В конце первой задачи он сам приносит обнаруженную проблему до срока. Вы благодарите за конкретное действие

и помогаете определить следующий шаг. Не объявляете план завершённым. Через несколько недель вам придётся посмотреть, стало ли это способом работы или осталось удачным эпизодом под усиленным вниманием.

Развилка

Разработчик в третий раз приносит «почти готовую» задачу за день до выпуска. Два прошлых раза её заканчивали вы и коллега.

Что вы делаете?

А. Заканчиваете сами: выпуск важнее.

Б. Говорите: «Ты давно не соответствуешь роли».

В. Собираете эпизоды, проверяете каждый по переписке и называете, что должно измениться в следующих задачах.

Г. Просите быть внимательнее и раньше сообщать о трудностях.

Разбор

А. Слабый ход. Четвёртый раз будет таким же, а человек так и не узнает, что положение серьёзное.

Б. Слабый ход. Для вас проблема копилась неделями, для него это первая новость.

В. Сильный ход. Требование можно исполнить, а ваши собственные ошибки в фактах всплывут до разговора.

Г. Полшага. Это вы уже говорили дважды, и понять эти слова можно по-разному.

Вывод. «Он не тянет» исполнить нельзя. Разложите раздражение на действия, которые можно увидеть, и проверьте

свои факты до встречи.

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.