YATALKS

Из специалиста в руководители и обратно

Через боль, выгорание и инсайты

Андрей Бреслав, Alter.ru
Александр Ложечкин, Raiffeisen Bank

Интро

Андрей Бреслав

Borland 2005–2006: software developer

2010–2020: language design
& project lead for Kotlin

alter 2017–now: cofounder at Alter.ru

abreslav.com

twitter.com/abreslav



Александр Ложечкин



docsvision 1999–2004: разработчик -> CTO

Microsoft 2004–2018: evangelist -> engineering manager

amazon web services 2019–2021: solutions architect team lead

Райффайзен БАНК 2021–now: CIO

medium.com/@allo

linkedin.com/in/alexanderlozhechkin/

Они сошлись. Волна и камень,
Стихи и проза, лед и пламень

Александр Пушкин



Disclaimers

- Доклад сознательно скорее помогает сформулировать вопросы, а не дает ответы
- В докладе представлен абсолютно субъективный взгляд на основе субъективного опыта (ошибка выжившего и все такое)
- Доклад содержит частное мнение докладчиков, никак не представляющее мнение их нынешних или прошлых работодателей
- Ни один техлид/CTO не пострадал при подготовке доклада
- Мнение редакции может не совпадать с мнением авторов
- Трюки выполнены специально обученными каскадерами
- Не повторять в домашних условиях!

Тактика — это знание того, что делать, когда есть,
что делать. Стратегия —
это знание того, что делать,
когда делать нечего

Савелий Тартаковер



Кто такой Савелий Тартаковер?

Андрей Бреслав



История
одного техлида

Приходит программист к доктору...

— Доктор, я занес обед в календарь.
Это такой митинг, на котором можно поесть.
К концу дня я не помню,
чем занимался восемь часов.
Я беру отпуск, чтобы нормально поработать



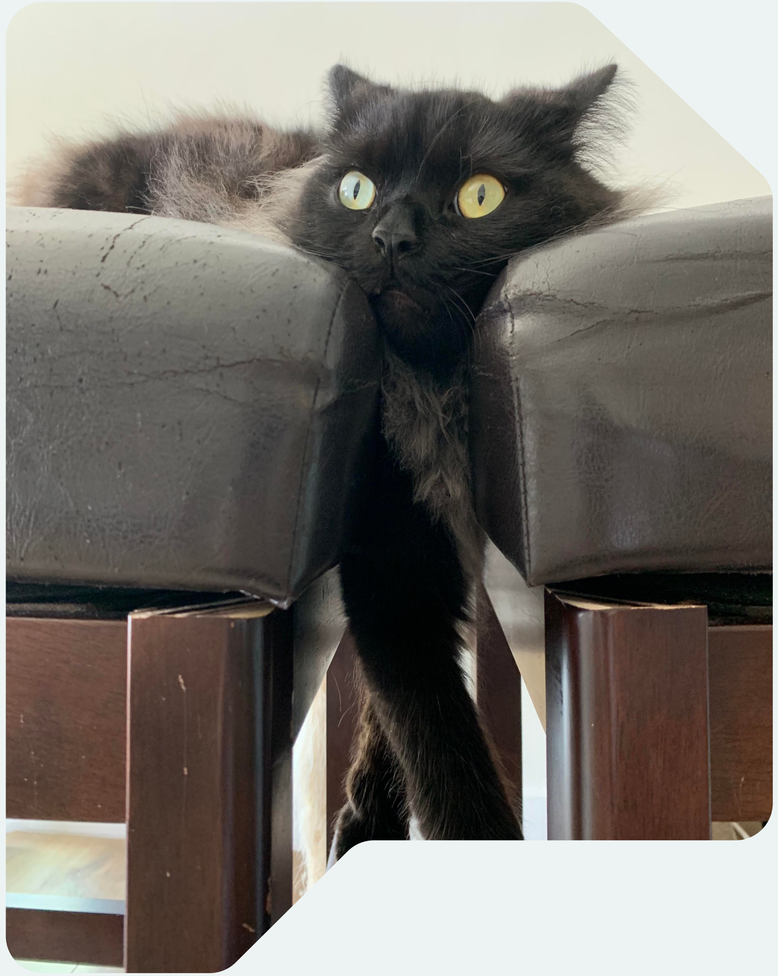
Приходит программист к доктору...

— Доктор, я занес обед в календарь.
Это такой митинг, на котором можно поесть.
К концу дня я не помню,
чем занимался восемь часов.
Я беру отпуск, чтобы нормально поработать

— Все понятно, у вас менеджмент



Был счастливым инженером



— Почему ушел в менеджеры?

— А я не уходил…

Три иллюзии техлида

1. Нечего там уметь
2. Я так и не успел поработать
3. Я отвернусь — все рухнет



Что не сработало у меня

- Успевать писать код и руководить 30+ людьми
- Нанять профессионального менеджера и делегировать ему
- Игнорировать проблемы, пусть сами как-нибудь решатся

Что сработало у меня

- Перестать писать код
- Создать «штаб» из 4 человек и принимать решения консенсусом
  = кооптация
- Выделять самое главное и заниматься только этим

Выводы

- Счастье менеджера != Счастье программиста
- Управление — не природный дар, а навык
- Я не хочу быть самым главным

Попробуем обобщить

Боли менеджера

- Не умеешь гордиться своими менеджерскими результатами
- Ощущаешь некомпетентность и беспомощность
- Осознаешь проблему слишком поздно
- Трудно исправить ситуацию

=> Менеджеры выгорают

Боли организации

- Трудно понять на берегу, у кого получится, а у кого нет
- Меняем хороших специалистов на плохих менеджеров
- Но снаружи тоже столько не наймёшь!
- У несчастного менеджера — несчастные сотрудники

=> Команды выгорают

Весь доклад в трех предложениях

- Менеджер — это профессия, ее надо осознанно осваивать
- Продукт программиста — код. Продукт менеджера — организованная команда
- Распределение власти и кооптация решают многие проблемы

Succession Planning

Инструменты кооптации в Microsoft

The things you make are products (or services), but your company is the thing that makes those things. That’s why your company should be your best product

Jason Fried and David Heinemeier Hansson
Basecamp founders



Succession Planning – что это?

Succession Planning — структурированный процесс выбора преемников

- Постоянно поддерживается в актуальном состоянии

  С первого дня работы руководителя!

  Совместные обсуждения в команде peers для наполнения successors

- Состоит из внешних и внутренних кандидатов

  Внутренние кандидаты — не только из своей команды

- Поделен на разделы по готовности кандидатов

  Ready now / Ready in 1-2 years / Ready in 3-5 years

- Плохой руководитель делает себя незаменимым,
  хороший руководитель делает себя ненужным

Кооптация: нужно больше менеджеров!

- Какие задачи решаем?

  Проактивное создание новых руководителей
  Вертикальные лифты, чтобы не «бронзовели»
  «Период полураспада» руководителя

- Само собой не заработает – нужно инвестирование в построение и исполнение этого процесса

  В очень горизонтальных организациях – непредсказуемо
  В очень вертикальных – всё слишком статично

- Один из механизмов кооптации – Succession planning и Career Planning

Succession Planning

- По каждому кандидату составляется перечень Strength и Areas for Development
- За составление Succession Plan отвечает сам сотрудник на роли
- Качество Succession Plan — один из ключевых критериев seniority/maturity

  Контр-интуитивно: лучше менять не тех, кого есть на кого менять, а наоборот
- Используется для улучшения показателей Diversity

  У тебя может не быть готовых diverse кандидатов ready now,
  но почему проактивно не поработать над «Ready in 3-5 years»?
- Эффективность процесса измеряется метрикой «Succession Plan Utilization»

Career Planning

- Career Planning — создание индивидуальных карьерных планов
  - Каждый сотрудник составляет для себя
  - Для каждой из желаемых ролей определяет Strengths и Areas for Development
- Cross-check Succession Planning и Career Planning
  - В идеальном мире результаты обоих процессов кросс-валидируются друг с другом
  - На основе этой валидации дополняются оба списка
  - Выстраиваются пары mentor-mentee

Менеджер — это профессия

- Инструменты выращивания менеджеров (помимо бросания в середину озера)
  - Селекция
  - Готовность учиться на ошибках (нельзя научиться кататься на велосипеде, не набив шишек)
  - Mentorship (в обе стороны)
  - Shadowing
  - Succession planning / career planning
- Кого обычно выбирают в менеджеры: умных, ответственных, активных и неравнодушных
  - Достаточно ли этого?
- «Прекурсоры» хорошего менеджера в специалисте:
  - Эмпатия и коммуникативные способности
  - Умение радоваться за успехи других
  - Умение завоёвывать авторитет не только через «смотрите, как я могу»

Leveling / Promotions

Распределение власти в Amazon

If I accept you as you are,
I will make you worse; however,
if I treat you as though you are what you are capable of becoming, I help you become that

Johann Wolfgang Von Goethe



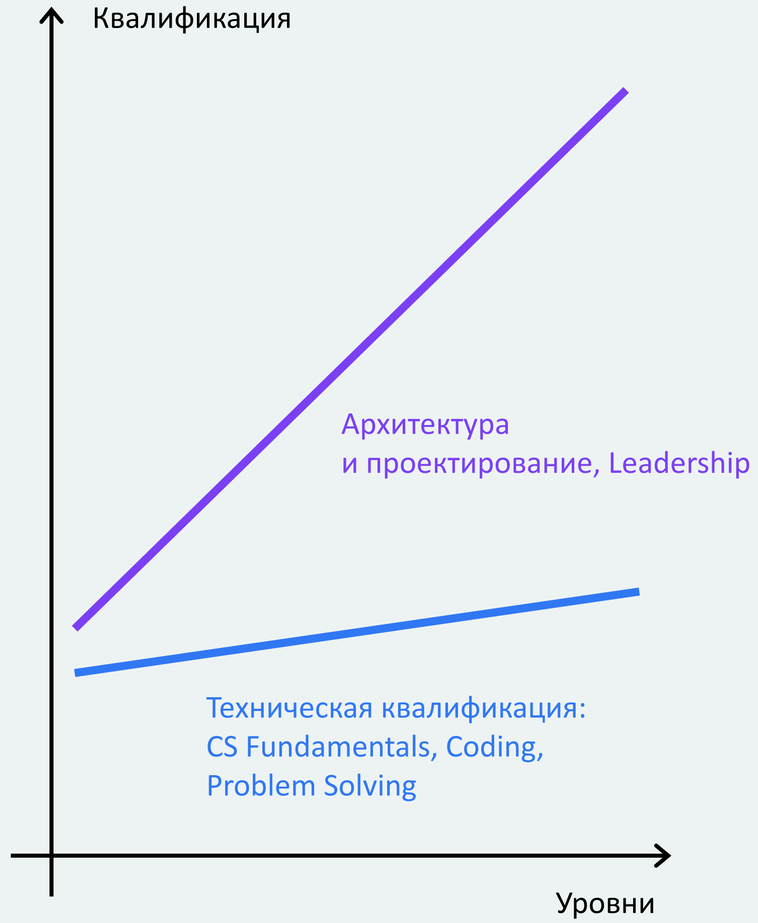
Линейка уровней

- Информация об уровнях открыта всем
- Одинаковые матрицы уровней для внутренних и внешних кандидатов
- Компактная линейка уровней

  От L1 (стажёр в fulfillment center) до L13 (Джефф Безос)

  * L9 не существует
- SDE = инженер, а не программист
- Простая структура ролей

  Инженер, Руководитель, PM



Есть ли инженеры на L8+?

- Да, это называется Distinguished Engineer, Technical Fellow и т.д.
- Это «отступные», чтобы крутые инженеры не становились [посредственными] менеджерами

Leadership: чем мы управляем?

- Направлением – Direction
- Людьми – People Management
- Приоритетами – Product Management
- Техническими системами – Engineering / Architecture
- Задачами и сроками – Project Management
- Процессами – Process Management / Org Design

Leadership Principles – распределение власти

- Удивительно не то, что они есть, а то, что они работают
- **Распространяются на всех (не только менеджеров)**
- Leadership Principles (LPs) делятся на ingrained и coachable
- Некоторые LPs противоречат друг другу и это учит искать компромиссы
- LPs используются почти во всех people-related процессах: найм, feedback, promotion
- LPs — способ не писать инструкции на все случаи жизни и вместо этого описать принципы принятия решений

Customer Obsession
Ownership
Invent and Simplify
Are Right, A Lot
Learn and Be Curious
Hire and Develop the Best
Insist on the Highest Standards
Think Big
Bias for Action
Frugality
Earn Trust
Dive Deep
Have Backbone;
Disagree and Commit
Deliver Results

Распределение власти и кооптация

- Организация
  - Вовлеченность людей в дела команды
  - Уход руководителя — не катастрофа
- Сотрудники
  - Есть «социальный лифт»
  - Понятно, что делает руководитель
  - Можешь влиять на командные дела
- Руководители
  - Есть, на кого опереться
  - Сотрудники тебя понимают
  - Не страшно уходить [в отпуск]

- Но есть нюанс
  - Нужно этим постоянно заниматься

Ментор для Андрея

Эпилог

Как бы я менторил 26-летнего Андрея

- Ты очень крутой, и мы в тебя верим!
- Тебе нужно будет делать вещи, которых ты пока не умеешь. Мы тебе поможем научиться
- «Через год будет прототип» — это не план, давай сделаем план на месяц

Прошло два года

- Как ты хочешь распределять свое время между кодом, дизайном и менеджментом?
- Работать по выходным — опасно, ты протянешь еще пару лет, а потом начнутся проблемы
- Кто тебе помогает? Кому помогаешь ты?

Заключение

Весь доклад в трех предложениях

- Менеджер — это профессия, ее надо осознанно осваивать
- Продукт программиста — код. Продукт менеджера — организованная команда
- Распределение власти и кооптация решают многие проблемы



ВСЁ!

Самое интересное: ваши вопросы

Андрей Бреслав

Co-founder, Alter.ru

abreslav.com
twitter.com/abreslav

Александр Ложечкин

CIO, Raiffeisen Bank

medium.com/@allo
linkedin.com/in/alexanderlozhechkin/