

Инструмент 3. Электронная почта

Рассмотрим третий инструмент. Это электронная почта, и она правит миром. Борьба с ней — и ненавидеть ее — означает сопротивляться неизбежному. Лучше выработайте надежную систему, которая заставит ваш почтовый ящик работать на вас, а не наоборот.

Научиться любить почту (хорошо, не *любить*, но сделать ее такой же частью жизни, как чистку зубов) помогут несколько простых ритуалов, но главным образом внимательность и самодисциплина.

Подобно тому как вы встречали коллег с хаотичным календарем, скорее всего, вы не раз видели и сводящие с ума почтовые ящики. Десятки тысяч непрочитанных сообщений! Письма самому себе в качестве напоминаний! Сотни новостных рассылок, которые, *возможно*, будут прочитаны! У меня давление повышается, как только я думаю об этом.

Правила: электронная почта

Вот правила работы с почтой:

- Почта — *основной источник входящих сообщений*. Любая другая программа, например мессенджер или тикет-система, считается вторичной. Настройте в них отправку уведомлений на ваш электронный адрес, если вам кто-то пишет или происходит какая-то активность. Так вам придется следить только за почтой, а не за всем сразу.
- *Архивируйте все выполненное*. Прочитали email (не требующий ответа) — отправьте его в архив. Ответили — в архив. Если нужно сделать что-то кроме ответа, внесите задачу в список дел и поместите письмо в архив. Так ваш почтовый ящик не будет ломиться от писем. Если email вам снова потребуется, вы просто найдете его. Письма может быть не видно, но оно есть.
- *Никогда не удаляйте письма*. Это запись коммуникации. Письма нужно архивировать, но ни в коем случае не удалять. Вам может потребоваться переписка за 2010 год, и вы сможете ее

найти. Рано или поздно возникнет ситуация, когда вам нужно будет отыскать письмо пятилетней давности.

- *Отпишитесь от рассылок, которые вы не читаете.* Если вы подписались на рассылку, но по факту не читаете ее, просто отпишитесь от нее. Не храните ненужные подписки. Они только создают беспорядок.
- *Настройте правило обработки важных сообщений.* Если вы получаете много писем, скажите сотрудникам, что добавление определенного слова в тему письма автоматически поместит письмо в начало списка непрочитанных сообщений и сделает заметным среди множества остальных.

Хотя эти правила довольно просты, они чрезвычайно эффективны для управления электронной почтой, особенно когда вы менеджер и, вероятно, получаете больше писем, чем раньше.

Занимайтесь почтой несколько раз в день, не держите ящик открытым все рабочее время. Электронная почта по своей природе асинхронна, так что воспользуйтесь этим. Не следите за ней, так как вы постоянно будете находиться в режиме ожидания и ничего не сделаете: сосредоточьтесь на необходимой работе.

Метод *Inbox zero* — это расширение описанного выше подхода, при котором вы стремитесь всегда держать папку входящих сообщений пустой. Рациональность этого подхода зависит от того, сколько писем вы получаете. Конечно, если бы мне пришлось выбирать между тем, чтобы пойти домой после работы или отвечать на кучу неважных писем, я бы предпочел первое, а к письмам вернулся бы завтра. Не стремитесь к *Inbox zero* любой ценой. Используйте этот принцип как руководство, а не обязательство.

Стоит повторить один важный пункт: электронная почта — это *не список дел!* Список дел — это список дел. Занесите в него то, что вам нужно выполнить, и отправьте соответствующее письмо в архив. Это важно, я подчеркиваю.

По моему опыту, люди нередко забывают что-то сделать, если вы пишете им об этом по почте. Они читают письмо, делают мысленную пометку, чтобы вернуться к нему позже, потому что заняты в этот момент чем-то другим, а затем забывают о нем, и оно теряется среди остальных. Так происходит очень часто. Добавьте задачу в список, а затем заархивируйте e-mail. Дело сделано. Не совершайте ошибок большинства.

ЗАДАНИЕ. Ваша электронная почта

У нас появился еще один инструмент. Но прежде чем мы двинемся дальше, несколько вопросов:

- * Подумайте о том, как вы сейчас управляете почтой. Вы вообще справляетесь? Есть ли у вас система? Она работает на вас?
- * Проведите день, соблюдая правила, изложенные выше. Как вы себя чувствовали? Испытывали ли вы неудобства с архивацией, если вы раньше ее не делали? Что вы думаете о маленьком количестве сообщений в папке «Входящие»?
- * Перегружаете ли вы свой ящик другими задачами, помимо самой почты? Используете ли вы его как список дел, систему напоминаний или что-то еще?
- * На сколько непрочитанных или игнорируемых рассылок вы подписаны? От скольких вы можете отписаться прямо сейчас?

Инструмент 4. Средство сбора информации

Остался еще один инструмент, и именно он самый гибкий в реализации. Если вы сидите за своим столом, для эффективной работы вам потребуются только первые три инструмента, которые мы разобрали. Но что делать, если компьютер далеко, а вам нужно зафиксировать задачу? Например, в ходе короткого разговора на кухне вы должны что-то запомнить, но держать все в памяти нежелательно. Как лучше всего записать информацию на ходу?

Лично я, как правило, использую телефон и заношу все прямо в список дел. Возможно, для вас удобнее небольшой бумажный блокнот. Что бы это ни было, убедитесь, что эта вещь всегда при вас и вы можете записывать информацию на ходу или всякий раз, когда возникает интересная мысль. Тогда все, что вам останется сделать, когда вы вернетесь на рабочее место, — перенести то, что вы записали, в список дел.

- Что лично вам удобнее всего для сбора информации? Блокнот, телефон или что-то еще?
- Имейте в виду: если на собрании вы ведете записи в телефоне, люди могут подумать, что вы их игнорируете.

Инструменты: итоги

Вот и все: чтобы оставаться сосредоточенным и никогда не забывать ничего важного, вам нужны только четыре инструмента. Прежде чем продолжить, повторим то, что мы узнали. Четыре инструмента — это:

- Календарь: для организации *времени*.
- Список дел: для организации *задач*.
- Электронная почта: для систематизации *входящих сообщений*.
- Средство сбора информации: когда три других инструмента недоступны.

Доверяйте своим инструментам. Используйте их ежедневно. Соблюдайте простые правила. Вы удивитесь, как много вы сможете вспомнить и насколько продуктивным будете себя чувствовать, а также тому, что ваши коллеги будут считать вас одним из самых организованных людей, которых они когда-либо встречали.

Пример дня с использованием инструментов

Разберем типичный рабочий день с применением описанных инструментов.

8:45. Вы садитесь за стол и открываете список дел. Раздел «Сегодня» содержит несколько повторяющихся задач, например подготовка к еженедельному совещанию и встрече 1:1, а также ежедневное напоминание о просмотре почты. Вы открываете календарь и изучаете, что вас ждет сегодня. Затем добавляете несколько задач в список дел и расставляете их по порядку приоритета. Вы даете себе установку, что день можно считать успешным, если вы выполните все задачи из списка.

9:00. Вы просматриваете электронную почту. Некоторые письма не требуют ответа и отправляются в архив; это информационные рассылки. На другие вы отвечаете, а затем также помещаете их в архив. Все, что требует дополнительных действий, кроме ответа — например, беседы с сотрудником, — заносите в список дел. Затем архивируете email.

9:15–12:00. Вы занимаетесь обычными утренними делами. Проводите пару встреч, в ходе которых делаете пометки в блокноте. В нем вы также записываете напоминания для себя. Вернувшись на рабочее место, вы переносите записан-

ное в список задач, перераспределяете приоритеты и начинаете действовать по списку.

12:45. Вы еще раз просматриваете почту, попутно отправляя письма в архив. Теперь ваш ящик пуст.

12:50. Дзынь! Напоминание из календаря: пойти пообедать.

13:50. Вы вернулись на свое место, и у вас есть час до начала еженедельного собрания руководителей, к которому нужно подготовиться. Это самая важная текущая задача в списке дел. Вы готовитесь и отправляетесь на собрание.

15:50. На кухне вы встречаете коллегу, и она рекомендует вам оценить новый проект с открытым исходным кодом, который набирает обороты. Вы делаете пометку в блокноте.

16:00. Вы снова за своим столом, переносите недавние записи из блокнота в список дел. Вы помечаете их завтрашним днем, так как они несрочные, и перемещаете в папку «Позже», чтобы не видеть их до следующего утра. Затем вы решительно расправляетесь с оставшимися задачами из списка, чтобы достичь намеченной цели к концу дня.

17:30. Все задачи выполнены, кроме одной, с самым низким приоритетом. Что ж, вы переносите ее на завтра, установив дату и переместив в папку «Позже». Ваш список дел на сегодня опустел. Вы закрываете вкладку.

17:45. Еще одна проверка почты, архивирование — и ваш ящик тоже пуст. Пора идти домой!

Частое повторение и выработка привычек — залог ясности ума. Используйте эту систему для достижения цели, и вы будете недоумевать, как же вы раньше обходились без нее.

Как классифицировать свои действия, чтобы чувствовать себя продуктивным

Независимо от того, насколько вы организованны, различные факторы мешают вам чувствовать себя счастливым и продуктивным. Когда я был программистом, в конце рабочего дня я мог посмотреть на код, который написал за день, и сказать: «Я сделал вот это». Я также мог проверить тикет-систему и поздравить себя: «Я закрыл

все тикеты». Даже в тяжелые дни, когда возникала проблема с релизом или мы занимались изнурительной отладкой, мы в конечном итоге решали проблему, фиксировали код, и вновь я мог указать на него и сказать: «Я сделал это!»

Существует несколько причин, по которым менеджеры часто не могут ощутить подобное удовлетворение:

- *В основном ваш результат зависит от других людей, поэтому он менее ощутим.*
- *Вы выполняете десятки мелких задач, а не малое количество важных.*
- *Вы постоянно переключаетесь между задачами в течение дня, что может утомлять и разочаровывать.*
- *Больше всего времени вы тратите на собрания и обсуждения, в результате которых не появляется конкретный документ или код и не происходит развертывание.*
- *Скорее всего, вас прервут, и вы все равно не сможете выполнить запланированную работу!*

Если вы не можете выстроить управленческую деятельность так, чтобы чувствовать себя продуктивным, то со временем начнете ощущать, что работа выполняется вокруг вас, а не вы выполняете работу.

Но решение есть. Один из менеджеров, которым я восхищаюсь, — покойный Энди Гроув (Andy Grove), один из основателей и многолетний генеральный директор Intel. Он советовал [Gro95] разделить ежедневные задачи по управлению на четыре группы:

- сбор информации;
- принятие решений;
- подталкивание (наджинг)¹;
- демонстрация образца для подражания.

Если распределить вашу деятельность в течение дня по этим категориям, то вы увидите, что ваша работа более значима, чем вы думали. Также учитывайте их, чтобы эффективнее планировать свои действия. Разберем категории по очереди.

¹ От англ. nudging — подталкивание. Подробнее см.: https://ru.wikipedia.org/wiki/Теория_подталкивания. — *Примеч. ред.*

Сбор информации

В начале главы мы уже говорили о необходимости выработать систему сбора информации, фиксации и выполнения задач. Информация, которой вы владеете, имеет решающее значение для вашего успеха как менеджера. Благодаря вашей базе знаний вы понимаете, что происходит у вас в команде и в компании, и именно на ней вы основываете свои решения. Чтобы пополнять ее, необходимо собирать данные.

Стоит отметить, что сбор информации — не формальный процесс. Этим можно заниматься в любом месте в любое время. Например, болтая с коллегой у кофемашины, вы узнаете, что ее команда занимается созданием нового API для другого продукта компании. Вы понимаете, что это может быть полезно для вашей собственной команды, поэтому записываете эту информацию. Через несколько недель менеджер по продукту спрашивает, может ли ваша команда сама создать эту функцию. Вы уже знаете об API, поэтому налаживаете коммуникацию между командами и экономите своим подчиненным массу времени и сил.

Продолжайте пополнять свою базу знаний. Ищите, задавайте вопросы и будьте любознательны. Желание собирать информацию также мотивирует вас общаться с людьми, устанавливать связи с коллегами и улучшать навыки управления.

Принятие решений

Это один из наиболее очевидных ответов на вопрос: «Чем занимается менеджер?» Вы можете принимать решения любого масштаба — от небольших (одобрение заявления на отпуск) до крупных (решение о переносе инфраструктуры приложений в облако или сохранении ее в собственном дата-центре).

Относитесь к этому серьезно. Способность принимать решения — это привилегия, которая есть не у всех. Легко забыть, что множество людей не имеют права влиять на конкретные результаты, поэтому всегда уделяйте решениям все свое внимание и берите на себя ответственность за последствия их принятия. Каждое решение — это переломный момент: взять на работу Боба или Сьюзен? Делить ли команду на две подгруппы? Нужно ли отказываться от оценки работ, требуемых для проекта, ведь предложение по продукту такое расплывчатое? Решения, подобные этим, могут показаться незначительными, но, если экстраполировать их во времени и учесть

стоимость результатов их принятия или непринятия, они окажутся важными, поэтому относитесь к ним внимательно.

Подталкивание

Концепция подталкивания, или наджинга, влияет на принятие решения. Например, вы обсуждаете, создавать ли какую-то программу или лучше ее купить, и четко выражаете свое мнение. Вы не принимаете решение, но вы можете повлиять на него. Как и принятие решений, подталкивание бывает совершенно разных масштабов. Вы можете высказать свою позицию и по времени проведения встречи (сейчас или завтра), и по месту открытия нового офиса (внутри страны или за границей).

Попробуйте посмотреть на свои ежедневные взаимодействия через призму подталкивания, и вы увидите множество способов расширить свое влияние на организацию, тем самым повысив свою результативность как менеджера. Подобно сбору информации, подталкивание можно проводить в любом месте и в любое время. Как руководитель, вы также должны осознавать, что имеете авторитет: учитывайте это, когда высказываете свое мнение даже мимоходом. Это становится тем актуальнее, чем более высокую должность вы занимаете. Вы когда-нибудь видели, как замечание СЕО, брошенное вскользь, выливалось в реальный проект, хотя он, возможно, вовсе и не собирался его начинать?

Образец для подражания

Быть хорошим менеджером — это и языком болтать, и мешки таскать. Лучший способ продемонстрировать это своим сотрудникам и коллегам — подать личный пример. Всегда будьте на виду, участвуйте в обсуждениях и вносите вклад в техническую сторону вопроса, если у вас есть время и желание. Демонстрация нужного вам поведения, соблюдение заданных стандартов — лучший способ их добиться, так что ведите людей за собой! Если вы хотите от команды гибкости в отношении рабочего времени, но сами сидите в офисе каждый день с 8:00 до 19:00, то вы не образец для подражания. Идите домой!

Пример дня с разбивкой своих действий по категориям

Посмотрим на ваш типичный день и попробуем распределить по категориям, казалось бы, мелкую и не очень важную работу, превратив ее в возможность для реализации управленческих функций.

8:45. Вы садитесь за свой стол и расставляете приоритеты в списке дел. Вы читаете электронную почту и сообщения в мессенджере. Вы *собираете информацию*. Что происходит? Что нужно сделать? Как внести свой вклад?

9:00. Вы отвечаете на письма. Вы участвуете в обсуждениях и высказываете свою точку зрения, которая *подталкивает* других к принятию решений. Вы решаете сделать предложение кандидату, с которым беседовали вчера. Это ваше *принятие решения*.

9:10. Заваривая чай на кухне, вы разговариваете с коллегой и узнаете, над чем он работает. *Сбор информации*. Вы рассказываете, как ваша команда решала аналогичную техническую проблему. Вы предлагаете использовать этот подход. *Подталкивание*.

10:00. Вы участвуете в совещании, чтобы обсудить несколько резюме, поступивших за последние дни. Вы сами выбираете, кого пригласить на первое собеседование. *Принятие решений*. Вы предлагаете СТО¹ открыть вакансию джуна, поскольку осталось всего несколько месяцев до выпуска в университетах. *Подталкивание*.

11:00. Вы беседуете с прямым подчиненным. Вы *подталкиваете* его, так как хотите, чтобы он сам принимал решения. Вы тщательно изучаете, над чем он работал на прошлой неделе и как справился с проблемой. *Сбор информации*. Вы предлагаете ему несколько идей о том, что бы вы сами сделали дальше. *Подталкивание*.

12:00. Обед. Сейчас вы «собираете» пищу, а не информацию. Но во время еды обсуждаете с коллегой использование Jenkinsfiles², так как ваша команда недавно на него перешла. Вы советуете, с кем ему лучше поговорить, чтобы узнать больше. *Подталкивание*.

12:30. Вы ловите в переговорной коллегу, который на прошлой неделе добавил новые функции. Вы говорите, что его команда проделала блестящую работу и что отзывы пользователей отличные. Вы делаете это, потому что хотите, чтобы ваши коллеги давали честную обратную связь. *Образец для подражания*.

13:00. Вы просматриваете почту и мессенджеры, *собирая информацию и подталкивая*. Вам нужно решить, добавлять ли задачу для

¹ СТО (Chief Technical Officer) — технический директор. — *Примеч. ред.*

² JenkinsFile — простой текстовый файл с кодом на языке Groovy, используемый для создания пайплайна в программной системе Jenkins. — *Примеч. ред.*

команды в бэклог¹. Вы решаете подробнее обсудить эту функцию на личной встрече, поэтому планируете совещание.

15:00. Совещание. Владелец продукта описывает, как разрабатываемая функция повысит привлекательность вашего собственного продукта. Вы знаете, что у вас достаточно технических знаний, чтобы сделать эту функцию доступной и для других команд. Вы оба решаете взяться за ее реализацию, потому что вклад в работу остальных команд, как и в собственную, — хороший пример для других. *Принятие решений и образец для подражания.*

16:30. Последние несколько часов вы проводите в тишине, разбираясь со списком дел. Одна из задач в нем — подготовка доклада об инженерных особенностях вашего последнего проекта (*образец для подражания*). В конце дня вы проверяете почту (*сбор информации*), просматриваете несколько пул-реквестов (*принятие решений*) и присоединяетесь к чату в канале о бэкэнд-разработке, где обсуждаются лучшие практики агрегации логов (*подталкивание*).

Разбив день на категории, вы увидите, как извлекать пользу для компании даже из рядовых взаимодействий. Кроме того, когда день, казалось бы, полностью провален, вы всегда можете задним числом классифицировать его события как значимые, даже если вы не продвинулись в списке дел.

ЗАДАНИЕ. Ваши действия

Так чего же вы ждете? Попробуйте. Это весело:

- * В течение нескольких дней записывайте, что вы делаете на работе, а затем распределяйте свои действия по четырем категориям. Сколько времени вы тратите на каждую? Уделяете ли вы им достаточно внимания?
- * В последующие дни оцените свою работу и эти категории более осознанно. Побуждают ли они вас действовать иначе в типичных ситуациях?

¹ Бэклог — структурированный список актуальных задач. — *Примеч. ред.*

Как измерить результат работы менеджера

Что ж, неплохо. Мы разобрались, как организовать повседневную работу и как ее классифицировать, чтобы эффективнее планировать свое время и чувствовать себя более продуктивным. Умение охарактеризовать свои действия позволяет их количественно оценить. Но что на самом деле является измеримым результатом работы менеджера?

Главное правило, которое я выучил, также принадлежит Энди Гроуву. Он утверждает, что результат работы менеджера измеряется вот такой формулой [Gro95]:

Результат вашей команды +
+ Результат других людей, на которых вы влияете.

Просто, но эффективно. Это правило можно использовать для принятия решений о том, чему отводить время. Мы будем использовать эту формулу в качестве инструмента при изучении индивидуальных методов работы с людьми в следующей главе. Подумайте о ней минуту. Осознайте, что означает подобная интерпретация результатов вашего труда.

- В конечном итоге именно вы несете ответственность за результаты своей команды. Если команда не способна хорошо работать, ваша задача — исправить это.
- Результаты команды важнее, чем ваши личные. Это значит, что вам стоит больше времени уделять делегированию, коучингу и менторству, а не самостоятельному решению задач, поставленных перед сотрудниками.
- Кроме того, вы выполняете свою работу опосредованно через тех, кто не входит в вашу команду, но на кого вы влияете. Здесь важно быть примером для подражания и подталкивать. Это также помогает улучшить результаты всей компании.

Неудивительно, что почти невозможно измерить эффективность человека научными методами (вы когда-нибудь участвовали в обсуждениях измерения продуктивности программистов?). Однако формула выше всегда помогала мне рационально распределять свое рабочее время и таким образом быть более эффективным. Теперь она поможет и вам.

ЗАДАНИЕ. Ваш результат

Посмотрите на формулу еще раз, а затем сделайте следующее:

- * вспомните прошедшую рабочую неделю. Руководствуясь этой формулой, приняли бы вы другие решения о том, как распределить свое время? Если да, то почему? Если нет, то как именно ваши действия уложились в формулу?
- * опишите лучшего менеджера, которого вы встречали. Можете ли вы объяснить, что его сделало таковым, используя эту формулу?
- * порассуждайте о результатах работы этого менеджера, применив наши четыре категории.
- * теперь подумайте о худшем менеджере, с которым вы сталкивались. Не волнуйтесь, вам не нужно называть его имя. Почему он был плохим менеджером с точки зрения формулы и категорий деятельности? Чего он не делал?

Отлично, я готов!

К этому моменту вы многому научились.

- Прежде всего вы узнали, как *организовать себя* так, чтобы сформировать прочный фундамент для дальнейшей работы.
- Затем разобрались, как *классифицировать свои действия*, чтобы лучше их обосновывать, а также извлекать практическую пользу для задач управления из спонтанного разговора или даже из того, что вам мешало.
- Наконец, мы предложили способ *измерения результатов*, чтобы всегда грамотно распределять свое время и быть максимально эффективным.

На этом мы заканчиваем первую часть книги. Отличная работа! Однако это только верхушка айсберга. Пока что вы изучили инструменты, необходимые, чтобы сориентироваться и начать управлять собой. Но менеджмент — это, по сути, помощь другим людям в достижении успеха. Смело шагнем во вторую часть, где столкнемся с кое-чем пугающим: работой с другими людьми. Но не стоит волноваться, вы не одни!