

Письмо 0. Чем тимлид отличается от обычного программиста

▼ Содержание

[Начнём с теории](#)

[Чем лидеры отличаются от хакеров](#)

[Эмоциональная нагрузка](#)

[Долгосрочная мотивация: а какая у вас?](#)

[Можно ли совмещать оба пути](#)

[Записать в блокнот](#)

[В следующем письме](#)

[Дополнительные материалы по теме](#)

[Почитать о курсе ещё →](#)

[Хочу учиться! →](#)



Привет!

Это пробное письмо курса «Стать тимлидом». В нём мы разбираем дилемму: пойти в лиды или продолжать писать код. Мы написали его, чтобы вы могли более осознанно подойти к выбору (если он перед вами ещё стоит, кек). Ну и посмотрели формат контента — уроки будут выглядеть примерно так же. Письмо опубликовано на сайте в открытом доступе, так что им можно делиться. Следующими материалами будет делиться нельзя.

Это самое короткое письмо курса. Следующие будут намного длиннее, поэтому если не готовы пахать, но очень хотите курс — берите тариф «Почитать» и проходите в своем темпе.

Начнём с теории

В разработке есть две равнозначные траектории роста — вертикальный (лидеры) и горизонтальный (хакеры). Лидеры и хакеры — это такая метафора из нашего с Васей Половнёвым курса о профессиональном росте. Вспомните героев из «Крёстного отца»: Вито Корлеоне и Луку Брази.



Марлон Брандо в роли дона Вито Корлеоне. [Источник](#)

Вито Корлеоне начинал карьеру с самостоятельного участия в грабежах, убийствах и разбое. Но постепенно, с ростом влияния, он делегировал эти задачи своим помощникам — капореджиме и консильери, — а сам занялся более важными стратегическими задачами: планированием, переговорами и будущим семьи. То есть выбрал **путь лидера**, чьи навыки подойдут для любого управления: семьёй гангстеров, бизнесом по доставке цветов или командой разработчиков.

Второй не менее значимый герой в фильме — Лука Брази, безжалостный и кровожадный убийца, чьи навыки и авторитет составляют половину военного капитала семьи.



Ленни Монтана в роли Луки Брази — брата Вито Корлеоне. [Источник](#)

Навыки Луки узкоспециализированны и хорошо работают во время гангстерских войн. Если семья легализуется, Лука потеряет работу. Его путь — **хакер**.



Есть и другие метафоры. Например, в Бюро Горбунова хакеров называют магами, а лидеров — полководцами ([часть 1](#) и [часть 2](#)), но суть остаётся той же: метафоры описывают горизонтальный или вертикальный рост.

Чем лидеры отличаются от хакеров

Быть **лидером** в команде — значит брать больше ответственности за результат, выстраивать коммуникацию между участниками, а вместо новых технологий изучать работу соседних отделов, чтобы приносить им больше пользы. Не писать код, а быть связующим звеном между бизнесом и разработкой.

Обычно лидеры растут в СТО или других управленцев, а обратно в хакеры переходят, только если выгорают из-за неправильного выбора мотива на старте (поговорим об этом ниже).

Быть **хакером** — значит прокачивать хард-скилы: писать код и разбираться в десятках технологий. Обычно хакеры растут в техлидов или архитекторов, но бывают и другие варианты. Например, разработчик может стать экспертом в специализации или доменной области: специалистом по межсервисному взаимодействию в микросервисной архитектуре или бэкендером в банковской сфере. Или стать известным opensource-разработчиком.

Хакер принимает технологические решения, следит за трендами и закрывает задачи своими руками. Ему не нужно налаживать процессы в команде и гораздо меньше приходится общаться со стейкхолдерами.

На рынке труда обе траектории востребованы примерно одинаково:

Лидеры нужны и важны, потому что людей, которые берут на себя ответственность и доводят проект до результата, мало.

Хакеры — потому что без их упорности не появились бы Nginx или Unreal Engine.

Хакерам легче трудоустроиться за рубежом, потому что писать код можно в любом культурном пространстве, а управлять людьми другой культуры гораздо сложнее. Если совсем просто: зарубежная компания скорее наймёт разработчика из другой культуры, чтобы подогнать его под свою, чем доверит иностранному тимлиду привнести в проект часть своей культуры.

Эмоциональная нагрузка

Но всё же самое главное отличие лидеров от хакеров — в эмоциональной нагрузке.

Результат лидера — это всегда результат всей команды. Результат хакера — чаще всего его личный результат. Из-за этого амплитуда эмоциональных колебаний у лидера гораздо выше.



Разработчикам-хакерам проще получать вознаграждение за свою работу: закрыл задачу — увидел в burndown-чарте, закрыли спринт — похвалили друг друга на ретроспективе, предложил, как упростить код, — коллеги сказали «спасибо».



Руководителям сложнее: никто не похвалит за изменения в процессах, потому что раньше было лучше, никто не обрадуется новым требованиям к коду и уж тем более не будет рад увольнению. В работе руководителя весь полезный выхлоп отложен во времени.

У хакера есть суперинструмент, чтобы увеличить вознаграждение: можно побольше поработать, чтобы закрыть побольше задач (мы ни в коем случае не призываем так делать). Лидер так не может — вознаграждение зависит от потраченного времени далеко не линейно: вряд ли команда станет лучше

писать код, если вы недельку позадерживаетесь на работе, чтобы разгрести бэклог технического долга или описать изменения в процессах.

Компании заботятся о том, чтобы хакерам было комфортно

работать: ограничивают количество задач в спринтах, изолируют рабочие места от шума, упорядочивают коммуникацию, добавляют поддерживающих ритуальчиков.

Если хакер не умеет управлять собственным временем — добрый менеджер всегда потыкает палкой.

У лидеров рабочие места менее стандартизованы:

никто не задумается о вашем состоянии, когда будет присылать вам приглашение на седьмую встречу за день, никто не предложит отключить уведомления из слака, если увидит, что вы не можете даже на минуту сосредоточиться на важных задачах.

Нужно много рефлексировать и самому вылавливать проблемы, которые пожирают внимание и ломают продуктивность.

Чтобы хорошо выполнять работу, лидер должен быть энергичным. Перекладывать JSON и шлёпать формы теоретически можно и лёжа на диване в полусне, а вот принимать острые эмоциональные решения вроде увольнения людей, смены стратегии или отказа от требований бизнеса можно только находясь в трезвом уме и здоровой форме.



Это ОЧЕНЬ ПЛОХОЕ рабочее место, которое имеет смысл только при проблемах со здоровьем. Хакер за таким местом работать сможет, а вот лидер — совсем недолго.

Источник — [ЛОР](#)

Лидер — это атлет. Важно всё: как лидер ест, как спит, с кем говорит — всё это влияет на то, насколько лидер спокоен и уравновешен.

Лидер в хорошей форме достигает результатов: и на работе, и в хобби, и дома.

Лидер в плохой форме просто расходует здоровье. Спортзал, правильное питание, отказ от вредных привычек и еженедельная психотерапия — это не роскошь, а необходимость для лидера.

Не бросать такие вещи долгосрочно помогает правильный источник мотивации.

Долгосрочная мотивация: а какая у вас?

Есть такой стереотипный сценарий: хороший программист писал код и, чтобы заработать денег, получить больше свободы и сделать жизнь интереснее, уходит в управленцы — и не тянет. Такие ребята обычно несчастливы: они достигают плохих результатов как управленцы и часто сваливаются в то, чтобы писать код за подчинённых. Первое время это нормально — управленческие навыки пока не выросли. Но если вы продолжаете так управлять через год, то пора остановиться и подумать, как это можно делать иначе. Скорее всего, проблема в долгосрочной мотивации.

Патрик Ленсиони в книге «Мотив» говорит, что на фундаментальном уровне есть две причины, побуждающие людей становиться лидерами: **вознаграждение** и **ответственность**.

Вознаграждение. Лидерство — награда за многолетний тяжёлый хакерский труд, поэтому теперь работа должна стать приятной, давать возможность выбирать занятие и избегать рутины и дискомфорта.

Ответственность. Лидерство — это ответственность, руководство может быть трудным и сложным.

Ни один лидер не ориентирован на что-то одно: обычно у каждого есть оба мотива, но какой-то преобладает. Чтобы понять, какой мотив основной у вас, честно ответьте на вопросы из списка.

Упущения	Задайте себе вопросы
1. Развивать команду	1. Считаете ли вы, что тратить время на развитие отношений между членами вашей команды — это лишнее или пустая трата времени? 2. Как вы относитесь к тому, что вам придётся организовывать весёлые мероприятия по сплочению команды, игнорируя неудобные разговоры о поведении членов команды?
2. Управлять подчинёнными (и	1. Считаете ли вы, что индивидуальное руководство и коучинг для ваших подчинённых — это ниже вашего достоинства и не

научить их управлять своими)	<p>стоит вашего времени?</p> <p>2. Оправдываете ли вы незнание того, чем занимаются ваши подчинённые, тем, что не хотите заниматься микроменеджментом?</p>
3. Вести сложные и неудобные разговоры	<p>1. Что бы вы предпочли: мириться с трудным поведением человека или выдержать неловкий и эмоциональный разговор с ним?</p> <p>2. Бывает ли так, что вы не разговариваете с подчинёнными об их поведении, а только жалуетесь?</p>
4. Проводить совещания	<p>1. Жалуетесь ли вы на то, что совещания, которые вы проводите, скучны или неэффективны? Думаете ли во время них только о том, чтобы они быстрее закончились?</p> <p>2. Позволяете ли вы себе и своим сотрудникам отвлекаться во время совещаний или, возможно, пропускать их ради «более важной» работы?</p> <p>3. Готовы ли вы что-то менять ради того, чтобы повысить эффективность совещаний?</p>
5. Постоянно и методично доносить информацию до сотрудников	<p>1. Вы обижаетесь, что приходится повторяться, и жалуетесь, что вас не слушают?</p> <p>2. Ищете ли вы новые темы и идеи для общения, потому что вам надоедает повторять одно и то же снова и снова?</p>

Если вы ответили «да» больше, чем на 5 вопросов, значит, ваше лидерство ориентировано на вознаграждение. В моменты, когда обязанности лидера будут больше забирать от вас, чем отдавать (а такое может быть целый год подряд), вам будет очень тяжело. Прежде чем принять на себя роль лидера, разберитесь со своим отношением к ней.

Возможно, ваше вознаграждение легче получить, если остаться хакером?

Можно ли совмещать оба пути

Большая часть знакомых нам лидеров — хакеры в чём-то своём. Например, технический директор с невероятным опытом devops или тимлид — гуру-

разработчик на Go. Фронтендер, который продюсирует музыкальные проекты, или бэкендер, организующий митапы и хакатоны по машинному обучению.

Разборчивые компании требуют лидерских навыков при найме хакеров:

- Senior Programmer в Бейскемпе умеет формулировать задачи, которые касаются нескольких подсистем одновременно, и доводить до полного исправления крупные проблемы в продукте.
- Бэкендер в Гитлабе имеет опыт запуска проектов, начиная с этапа обсуждения и до полного запуска в прод.

Можно качать оба направления одновременно, но это сложный и дорогой путь. Чтобы стать многоруким Шивой, скорее всего, придётся пожертвовать какой-то другой областью: семьёй, здоровьем или хобби. Поэтому мы советуем не усаживаться на оба стула одновременно, а сначала стать классным в чём-то одном.

Записать в блокнот

1. Лидеры и хакеры — это метафора двух равноценных траекторий профессионального роста. Лидеры отвечают за коммуникации в команде и за общий результат. Хакеры — специализированные солдаты, качающие хард-скилы.
2. Обе траектории востребованы, но лидерам сложнее устроиться в зарубежных компаниях из-за культурных различий.
3. Лидеры, в отличие от хакеров, сами заботятся о том, чтобы получать удовлетворение от сделанной работы.
4. Лидерами становятся из двух мотиваций: вознаграждения и ответственности. Если мотивация вознаграждения сильнее — вероятно, путь лидера ещё не для вас.
5. Не старайтесь одновременно идти по обеим траекториям. Начните с одной, которая получается лучше — возможно, вам её будет достаточно.

В следующем письме

В следующем письме расскажем о роли тимлида: какие типы тимлидов бывают, как устроена их работа и почему многие хватаются за всё подряд и в итоге перегорают.

Поговорим о важности сбора ожиданий стейкхолдеров, инструменте для отображения своих зон ответственности и поиске баланса между тем, что нужно, и тем, что получается хорошо.

Дополнительные материалы по теме

1. **Книга Патрика Ленсиони «Мотив»**. В ней автор подробно разбирает мотивацию лидеров и то, что за ней стоит. Если вы планируете связывать жизнь с лидерской позицией, обязательно прочитайте. Читается за пару вечеров, написана в формате бизнес-романа, поэтому, кроме пользы, ещё и увлекательно.
2. **Книга Альфи Кон «Парадокс мотивации»**. Это исследование мотивации взрослого человека. В ней автор доказывает, что базовая стратегия мотивирования — *«сделай то и получишь это»* — неэффективна и даже вредна. И объясняет, почему.
3. **Книга Елены Резановой «Никогда-нибудь»** о её пути карьерных перемен. О том, как она ушла с тёплого места в найме, чтобы искать свой путь. Читать, если чувствуете себя в тупике.
4. **Совет от Бюро Горбунова** с другой метафорой разделения треков развития: на магов и полководцев. Часть первая и вторая. Читать, если не зашла или не до конца понятна метафора из урока.
5. **Осьминожка навыков** из Бюро Горбунова, фреймворк, с помощью которого можно визуализировать свой прогресс в развитии навыков.



[Почитать о курсе ещё](#) →

👁️ Хочу_учиться! →

❓ Если не нашли ответа на свой вопрос или запутались, пишите на почту support@tough-dev.school