12+

Алексей Коробов

СИНДРОМ САМОЗВАНЦА В DEVOPS

путь от инженера к лидеру



ПСИХОЛОГИЯ ЛИДЕРСТВА • IT И DEVOPS

Алексей Коробов

Синдром самозванца в DevOps

https://litres.ru/74834497
ISBN 9785007159807

Аннотация

Почему именно DevOps и техническое лидерство так благоприятны для синдрома самозванца; пять типов самозванца и как каждый из них проявляется на ревью, в конфликте и в инциденте. почему ответственность без контроля так выматывает; психологический долг, который копится по тем же законам, что и технический; пять рабочих инструментов; как говорить с командой о неуверенности, не теряя авторитета; как строить blameless-культуру и вести себя в кризис; опросник для самодиагностики.

Содержание

Посвящение 6
От автора 7
Пролог 11
Глава 1. Синдром самозванца 17
1.1. Момент узнавания 17
1.2. Откуда взялся термин 20
1.3. Рабочее определение для книги 24
1.4. Три ключевых разграничения 27
Не клинический диагноз 32
1.5. Ключевой миф: «это просто нужно перерасти» 34
1.6. Синдром самозванца как системное явление 38
Итоги главы 41
Глава 2. DevOps и техническое лидерство 43
2.1. Парадокс расширяющейся некомпетентности 45
2.2. Молодость профессии: DevOps без общепринятого стандарта 48
2.3. Невозможность знать всё: широта против глубины 51
2.4. Публичность ошибок: авария в продакшене видна всем 54

2.5. Культура вечного обучения: индустрия как бегущая дорожка 57
2.6. Сравнение с другими профессиями 60
2.7. Опора, которая смягчает действие этих факторов 63
Итоги главы 65
Глава 3. Момент перехода: когда экспертиза перестаёт быть опорой 68
3.1. Потерянная опора 70
3.2. Идентичность инженера: откуда берётся прежняя уверенность 72
3.3. Новая система координат: что меняется 75
3.4. «Синдром самозванца в квадрате» 78
3.5. Забытая компетентность: миф о том, что управлять значит «не мешать» 81
3.6. Скорость обратной связи как психологический фактор 84
Конец ознакомительного фрагмента. 85

Синдром самозванца в DevOps

Алексей Евгеньевич Коробов

Дизайнер обложки Алексей Евгеньевич Коробов

© Алексей Евгеньевич Коробов, 2026
© Алексей Евгеньевич Коробов, дизайн обложки, 2026

ISBN 978-5-0071-5980-7
Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

СИНДРОМ САМОЗВАНЦА В DEVOPS

путь от инженера к лидеру:
как распознать голос из трёх часов ночи
и перестать ему подчиняться

Алексей Коробов

Посвящение

Моим читателям

Тебе, кто вот-вот примет это ощущение за правду о себе. Эта книга не о том, чтобы навсегда перестать сомневаться. А о том, чтобы наконец узнать этот голос по имени — и продолжать вести за собой команду, даже когда он звучит громче обычного.

От автора

Я пишу эту книгу после семнадцати лет в профессии. Она началась со скриптов автоматизации на первой работе. За это время были десятки ролей и компаний, от одного сервера под столом до инфраструктуры для миллионов пользователей. Последние семь лет я руковожу командой, сейчас возглавляю DevOps-направление и отвечаю не за код, а за людей, которые его пишут, и за системы, которые они поддерживают.

По любым объективным критериям я должен был бы за эти годы полностью избавиться от того чувства, которому посвящена эта книга. У меня есть измеримые результаты. Есть команды, которые под моим руководством выросли и добились того, чем можно гордиться. Есть отзывы коллег и карьерный рост, а за годы работы накопилось достаточно подтверждений моей профессиональной состоятельности, чтобы любой рациональный человек перестал сомневаться.

И тем не менее это чувство никуда не делось. Поэтому в этой книге вы найдёте разбор чужих исследований и обобщённых сценариев вместе с конкретными эпизодами из моей собственной практики: вечер на кухне после повышения, инцидент с балансировщиком, разговор перед архитектурным комитетом, после которого я закрыл презентацию и лёг спать

вместо седьмой правки. Я не сразу решился их включить. Первый черновик книги строился как чисто аналитический текст: я хотел сначала выстроить рассуждение на прочном, доказательном фундаменте, не позволяя личным переживаниям, какими бы честными они ни были, подменить собой строгий разбор фактов и механизмов. Но по мере работы стало ясно: без конкретных, подлинных эпизодов книга рисковала остаться правильной, но безжизненной, точной по фактам и пустой по тому, ради чего её стоит читать. Поэтому личные истории вошли в книгу, а не остались обещанием на будущее.

Я решил написать эту книгу по двум причинам, и обе стали для меня очевидны быстрее, чем я ожидал.

Во-первых, существующая литература на эту тему почти никогда не написана людьми, которые на собственном опыте знают изнутри специфику именно нашей профессии. Общие книги про синдром самозванца дают полезную, но слишком широкую рамку: она не объясняет, почему именно DevOps и техническое лидерство создают для этого переживания такие благоприятные условия, и не даёт инструментов, которые говорили бы на языке инцидентов, ревью кода, постмортемов и трёхчасовых ночных звонков.

Во-вторых, значительная часть популярной литературы по психологии в целом, не только про синдром самозванца, грешит упрощениями, недостоверными цитатами и обобщениями, которые не выдержали бы и минимальной провер-

ки, привычной для нас как для инженеров. Мы не принимаем непроверенные утверждения о работе распределённой системы просто потому, что они звучат убедительно, и я не вижу причин применять иные, менее строгие стандарты к утверждениям о собственной психике.

Поэтому эта книга написана как попытка совместить две вещи, которые нечасто встречаются в одном тексте: точность в обращении с психологическими концепциями, с одной стороны, и глубокое понимание именно вашей профессиональной реальности, с другой. Я старался нигде не жертвовать первым ради видимости убедительности и нигде не жертвовать вторым ради видимости научности.

Я хочу сразу обозначить то, чем эта книга не является.

Эта книга не заменит терапию. Если по мере чтения вы заметите у себя признаки, выходящие за рамки того, что описано в первой главе (например, устойчиво подавленное состояние или тревогу, которая мешает повседневной жизни, а не только периодически осложняет рабочие моменты), пожалуйста, обратитесь к специалисту. Она помогает разобраться в механизмах и даёт практические инструменты, но не заменяет профессиональной помощи там, где она действительно нужна.

Эта книга также не обещает, что синдром самозванца пройдёт навсегда, если вы правильно выполните все упражнения. Я не верю в такие обещания, ни как читатель, ни как автор, и подробно объясняю, почему в двенадцатой главе.

То, что я могу вам честно обещать, это точное понимание механизмов, которые стоят за вашим собственным опытом, и конкретные, проверяемые инструменты, которые за годы практики действительно снижают интенсивность этого переживания, даже если не устраняют его полностью.

И это не сборник мотивационных лозунгов. Здесь не будет фраз вроде «просто поверь в себя» или разговоров про мифический «ген лидерства». Будет научная литература там, где она существует и надёжна; честное признание границ этой науки там, где она неполна; и предметные, работающие инструменты, выросшие из реальной практики технического лидерства, а не из общих психологических пособий, переписанных под новую обложку.

Если вы держите эту книгу в руках, то, вероятно, потому, что узнали себя хотя бы в одной сцене из пролога, будь то три часа ночи и телефон на тумбочке или письмо о повышении, я хочу, чтобы вы знали одну вещь ещё до того, как перейдёте к первой главе: то, что вы чувствуете, не признак вашей несостоятельности. Скорее всего, это закономерное и вполне ожидаемое следствие той самой профессии, которой вы посвятили годы, и того самого роста, которого вы добились. Эта книга не про то, как перестать быть тем, кем вы являетесь. Она про то, как научиться видеть себя трезво и точно.

Спасибо, что дочитали до этого места. Дальше по существу.

Пролог

«Знать других — это ум. Знать себя — это подлинная мудрость».
Лао-цзы, «Дао дэ цзин», глава 33

Три часа ночи. Телефон на прикроватной тумбочке вибрирует не переставая. Не один звонок, а целая цепочка: сначала автоматический алерт, потом сообщение от дежурного инженера, потом звонок от него же, потому что сообщения в такие часы читают не сразу. Где-то в дата-центрах на другом конце света только что легла часть инфраструктуры, от которой зависят тысячи, а может быть, и миллионы людей. Они даже не знают названия компании, чьими системами только что перестали пользоваться.

К этому моменту вы уже готовы технически. Пароли под рукой, VPN подключается за несколько секунд, в голове уже выстраивается порядок действий: посмотреть дашборд, найти точку начала деградации, поднять команду, начать разбираться. За семнадцать лет в профессии таких ночей накопилось немало, и тело действует раньше, чем успевает толком проснуться разум.

Но вместе с телефоном просыпается ещё кое-что, не имеющее отношения к дашбордам и алертам. Это очень тихий, очень знакомый голос где-то на периферии сознания, кото-

рый появляется не в момент паники, а чуть позже: в ту долю секунды, когда первая волна адреналина уже схлынула, а разбирательство ещё не началось. Голос говорит что-то вроде: «Вот сейчас все увидят». Не «вот сейчас нужно решить проблему» (это было бы рациональной, полезной мыслью), а именно «вот сейчас все увидят», как будто авария в продакшене не техническое событие, а разоблачение. Как будто где-то там, за этим конкретным сбоем, скрывается более глубокая и более пугающая правда: должность, титул, годы опыта, доверие команды и уважение коллег, всё это было временным недоразумением, которое вот-вот будет исправлено самой реальностью.

Этот голос появляется не только по ночам и не только во время инцидентов. Он умеет находить куда более обыденные, куда менее драматичные поводы для своих визитов.

Он приходит в переговорной, когда на архитектурном обсуждении молодой инженер (тот самый, которого лет пять назад брали на работу с сомнениями) предлагает решение настолько элегантное, что оно вызывает не гордость за команду, а короткий, почти неуловимый укол: «А я бы додумался до этого сам?» Он объявляется на совещании с советом директоров, когда нужно ответить на вопрос об облачной технологии, о которой вы слышали краем уха неделю назад, и вместо честного «дайте мне время разобраться» из горла чуть не вырывается нервное, слишком быстрое согласие с тем, кто говорит увереннее. Он появляется в почтовом

ящике, когда приходит письмо о повышении, к которому вы стремились много лет, и вместо радости первая, необъяснимая мысль звучит: «Они ошиблись. Просто пока не поняли этого».

Он появляется в те редкие спокойные вечера, когда, пролистывая профессиональную социальную сеть, натыкаетесь на пост бывшего однокурсника о запуске очередного успешного стартапа, и за одну секунду вся линейка собственных, вполне достойных достижений съёживается до размера чего-то мелкого, недостаточного, не стоящего упоминания.

Я знаю этот голос не понаслышке. Каждая из этих сцен не гипотетическая иллюстрация, придуманная для книги, а узнаваемый момент из моих собственных семнадцати лет в профессии, и я подозреваю, что вы сейчас читаете эти строки именно потому, что узнали в них не абстрактный психологический механизм, а что-то очень личное и очень своё.

Если хотя бы часть этих сцен показалась узнаваемой, не по деталям, а по тому специфическому, трудно объяснимому ощущению, которое их объединяет, эта книга написана именно для вас.

У этого ощущения есть имя. Оно называется синдромом самозванца и было впервые описано психологами почти пятьдесят лет назад не как редкая аномалия, а как устойчивый, воспроизводимый паттерн, знакомый огромному числу людей, которые по всем объективным критериям более чем компетентны в том, чем занимаются.

Но у этой книги есть более узкая, более конкретная задача, чем просто пересказать существующие знания об этом феномене. Дело в том, что есть профессии, в которых почва для этого ощущения особенно плодородна, и техническое лидерство в DevOps, пожалуй, одна из самых благодатных. Молодая, ещё не устоявшаяся дисциплина без общепринятого стандарта того, что значит быть в ней «настоящим» специалистом. Область знаний настолько широкая, что ни один человек физически не способен владеть всеми её частями одинаково глубоко. Ошибки, которые становятся видны всей организации, а иногда и всем пользователям продукта, практически мгновенно. И момент, вокруг которого выстроена значительная часть этой книги: переход из инженерной роли в лидерскую. В инженерной роли обратная связь быстрая, ясная и приходит каждый день. В лидерской этой ясности больше нет. Остаётся отложенная, опосредованная и куда более трудная для оценки ответственность за результат, который создают уже не ваши руки, а решения других людей.

Именно поэтому голос из ночного звонка, из переговорной, из письма о повышении звучит так, как звучит. Он не появляется вопреки многолетнему опыту и подтверждённой компетентности. Он появляется во многом из-за той специфической, редко проговариваемой структуры профессии и той конкретной точки карьерного пути, в которой вы, возможно, сейчас находитесь.

Эта книга не будет обещать вам избавления. Такое обе-

щание было бы нечестным и, что немаловажно, противоречащим тому, что известно об этом переживании: оно не проходит просто оттого, что накапливается больше опыта, и не подчиняется рациональным аргументам вроде списка прошлых достижений. Для читателей этой книги важнее другое: с ростом ответственности оно нередко не ослабевает, как подсказывает интуиция, а усиливается.

Но у этой книги есть другая, более честная и, в конечном счёте, более полезная задача. Она устроена как расследование: сначала точно понять, что это за явление и чем оно не является; затем разобраться, почему именно ваша профессия и именно момент, в котором вы, возможно, находитесь прямо сейчас, создают для него такие благоприятные условия; и, наконец, получить не абстрактные утешения, а конкретные, проверяемые инструменты: что делать с этим голосом наедине с собой, как говорить о нём с командой, не разрушая доверия к себе как к руководителю, как выстроить культуру, в которой ошибки перестают быть поводом для страха, и как вести себя в тот самый момент, когда телефон на тумбочке снова начинает вибрировать в три часа ночи.

Голос, о котором шла речь в начале этого пролога, скорее всего, не исчезнет полностью, и эта книга не будет притворяться, что такое возможно. Но есть разница между тем, чтобы этот голос управлял вами из темноты, оставаясь неназванным и непонятым, и тем, чтобы точно знать, что он такое, откуда он берётся и как продолжать уверенно вести за

собой команду, слыша его на периферии, но больше не позволяя ему решать за вас.

Всё, что последует дальше в этой книге, попытка дать вам именно знание о себе, о котором говорится в эпиграфе: не ещё один способ доказать себе и другим, что вы компетентны, а точный, честный язык для того, чтобы наконец увидеть себя настолько же ясно, насколько ясно вас, вероятно, уже видят люди вокруг. Именно с такого понимания, а не с очередной порции лозунгов, и начинается следующая глава.

Глава 1. Синдром самозванца

«Я знаю, что ничего не знаю».
— приписывается Сократу

1.1. Момент узнавания

Представьте опытного технического руководителя. Пятнадцать, а то и двадцать лет в профессии. За плечами десятки успешно проведённых миграций, сотни закрытых инцидентов, команда, которая работает слаженно и результативно. Сегодня у него важный день: совет директоров утвердил его повышение до директора по инфраструктуре, и коллеги уже поздравляют его в общем чате.

Казалось бы, вот момент, когда можно наконец выдохнуть и по-настоящему порадоваться. Вместо этого в голове возникает неожиданная мысль: «Если бы они знали, сколько раз я на самом деле не понимал, что делаю. Если бы они видели, как я гуглю базовые вещи перед важными встречами. Рано или поздно кто-то это заметит, и всё закончится».

Он ещё раз перечитывает поздравления в чате. Потом закрывает ноутбук, идёт на кухню, наливает себе кофе. И вдруг ловит себя на том, что мысленно составляет список: кто из коллег «на самом деле» заслуживал эту должность больше,

чем он. Список получается длинным. Ни один пункт в нём не подкреплён фактами, только тревожное чувство, что где-то есть человек более достойный, а решение совета директоров было по большому счёту случайностью или следствием удачного стечения обстоятельств.

Эта мысль не связана с фактами его профессиональной жизни. Она не опирается ни на одну негативную обратную связь, ни на один провал, который мог бы её оправдать. Она возникает вопреки тому, что человек объективно компетентен, а не из-за какой-то настоящей некомпетентности. Именно в этом парадоксе суть явления, которому посвящена эта книга.

Похожую сцену легко узнают тысячи людей в самых разных профессиях. Хирург перед сложной операцией, которую он провёл уже двести раз, вдруг переживает острый приступ сомнения: «А вдруг именно сегодня я забуду что-то элементарное». Начинающий преподаватель университета, только что получивший степень, стоит перед аудиторией и внутренне ждёт вопроса, на который не сможет ответить, хотя знает материал лучше любого студента в зале. У технических руководителей, и особенно у тех, кто вырос из инженерной, эксплуатационной, DevOps-среды, это чувство имеет устойчивую и системную природу. Об этом подробно пойдёт речь в следующей главе. Пока же важно разобраться в самом явлении: откуда оно взялось и что оно означает.

Если вы читаете эту книгу и узнали себя в описанной сце-

не, вы не одиноки, и это не признак вашей несостоятельности как руководителя. Это чрезвычайно распространённый и хорошо изученный психологический феномен, у которого есть имя, история и рабочие способы с ним справляться. Прежде чем предлагать эти способы, книге придётся замедлиться и разобраться в самом явлении честно, без упрощений в одну сторону («это просто нужно перерасти») и без драматизации в другую («со мной что-то серьёзно не так»). Начнём с истории самого термина. И здесь была своя сцена, задолго до появления DevOps как дисциплины.

1.2. Откуда взялся термин

Клинический психолог Полин Роуз Кланс вела приём в университетской консультационной клинике в середине 1970-х и раз за разом слышала от студенток и молодых специалисток один и тот же парадокс, который в пересказе звучит примерно так: «На самом деле я не так хороша, как все думают. Просто пока никто не заметил». Женщины, которые говорили это, не были ни неудачницами, ни новичками: среди её пациенток были обладательницы учёных степеней, стипендий и наград за академические достижения. Кланс ожидала, что подобное чувство характерно для узкого круга людей, недавно поступивших в престижную программу, и что оно пройдёт по мере того, как они накопят собственный опыт успеха. Этого не происходило.

К 1978 году она вместе с коллегой Сюзанной Аймс (Suzanne Imes) собрала достаточно клинических наблюдений, чтобы описать закономерность формально. Так появилась статья «Феномен самозванца у женщин с высокими достижениями: динамика и терапевтическое вмешательство» (в оригинале «The Imposter Phenomenon in High Achieving Women: Dynamics and Therapeutic Intervention»), опубликованная в журнале Psychotherapy: Theory, Research & Practice (1978, т. 15, №3, с. 241—247). Обратите внимание на исходное название: авторы использовали слово «фе-

номен», а не «синдром». К этому мы ещё вернёмся в разделе 1.4.

Первоначальное исследование было сосредоточено именно на женщинах, во многом потому, что в конце 1970-х годов именно женщины в высококвалифицированных профессиях сталкивались с особенно сильным давлением: они часто были первыми или одними из немногих в своей области, и у них было меньше заметных примеров людей, похожих на них, с которыми можно себя сравнить. Однако сами авторы, и тем более последующие исследователи, довольно быстро обнаружили, что этот паттерн не только женский. Он встречается и у мужчин, у представителей самых разных профессий, культур и возрастных групп: от студентов до топ-менеджеров крупных корпораций, от начинающих программистов до директоров по инфраструктуре с двадцатилетним стажем. Систематический обзор 62 исследований (Bravata et al., 2020; 14 161 участник) показал, что оценки распространённости этого переживания колеблются от 9 до 82%, причём большую часть разброса даёт разница в методах измерения и в выборках.

Термин быстро вышел за пределы академической психологии и стал частью массовой культуры: сначала в англоязычных деловых изданиях, затем в популярной литературе о саморазвитии, а сегодня это один из самых узнаваемых психологических терминов, наравне с «выгоранием» или «эмоциональным интеллектом».

Как-то осенью, перед деплоем крупного релиза, я сидел в переговорке и проверял пайплайн, а рядом Игорь ходил из угла в угол с телефоном в руке. «У меня опять этот синдром самозванца, — сказал он, убирая телефон. — Сердце колотится, руки трясутся перед демо». Я поднял глаза от ноутбука: он же вчера полночи гонял демо в тестовом контуре, знал каждую цифру наизусть. Это было обычное волнение перед демо, знакомое любому, кто хоть раз выходил к заказчику с отчётом. Термин, которым Полин Кланс и Сюзанна Аймс в 1978 году назвали устойчивое убеждение успешных людей в том, что их достижения случайны, а сами они обманывают окружающих, вдруг превратился в синоним обычных предпрезентационных мурашек. Я промолчал тогда, но потом ещё долго размышлял над этой фразой, брошенной вскользь.

У этой популярности есть обратная сторона, и её стоит признать прямо. Когда термин уходит из узкого научного контекста в массовую культуру, он неизбежно упрощается. Сегодня «синдром самозванца» нередко используют как универсальный ярлык для любой формы неуверенности в себе, от лёгкого предэкзаменационного волнения до глубокого профессионального кризиса. Это упрощение обесценивает исходное понятие так же, как обесценился бы диагноз «депрессия», если бы им называли обычное плохое настроение после тяжёлого дня. Одна из задач этой книги — вернуть понятию строгость, не жертвуя при этом доступностью

изложения. Дальше мы будем говорить о хорошо изученном психологическом паттерне мышления, а не о диагнозе и не о медицинском термине. О нём стоит рассуждать с той же аккуратностью, с какой инженер рассуждает о сложной распределённой системе, не сводя её к упрощённым лозунгам вроде «просто перезапустите сервис и всё пройдёт».

Именно эта потребность в точности подводит нас к следующему шагу: прежде чем говорить о синдроме самозванца предметно, нам нужно рабочее определение, достаточно строгое, чтобы на него можно было опираться во всех последующих главах.

1.3. Рабочее определение для книги

Попробуйте на минуту отложить книгу и сформулировать собственными словами: чем, на ваш взгляд, синдром самозванца отличается от обычной неуверенности в себе? Многие, кто пытается ответить на этот вопрос спонтанно, останавливаются на чём-то вроде «это когда не веришь в свой успех». Это верно лишь наполовину. Не веря в свой успех, можно испытывать множество разных состояний, от здоровой самокритики до клинической депрессии, и большинство из них синдромом самозванца не являются. Разница тоньше, чем кажется на первый взгляд, и именно в ней чаще всего теряются те, кто пытается разобраться в себе самостоятельно.

Для целей этой книги мы будем использовать следующее определение:

Синдром самозванца — это устойчивое расхождение между объективными подтверждениями компетентности человека и его субъективной убеждённостью в собственной некомпетентности, сопровождающееся хроническим страхом разоблачения.

Разберём это определение по частям: каждое слово в нём выбрано осознанно, а не ради красоты формулировки.

«Устойчивое расхождение». Ключевое слово здесь «устойчивое». Единичный эпизод сомнения в себе перед сложной задачей — нормальная, здоровая часть профессио-

нальной жизни любого человека; синдромом самозванца это назвать нельзя. Каждый инженер хоть раз садился разбирать чужой legacy-код и на несколько минут искренне сомневался, справится ли он. Это ситуативная реакция на объективно сложную задачу, разовая, а не устойчивый паттерн. Речь в определении идёт именно о хроническом, повторяющемся сценарии, который воспроизводится независимо от того, сколько раз человек получал подтверждение своей компетентности: после третьего успешного релиза подряд, после десятого, после сотого.

«Объективные подтверждения компетентности». Это второй критический элемент. Синдром самозванца по определению возникает на фоне проверяемых достижений: дипломов, успешных проектов, положительной обратной связи от коллег и руководителей, объективных результатов работы. Если у человека объективно нет подтверждений компетентности в конкретной области (например, он впервые сталкивается с задачей, для которой у него нет ни опыта, ни знаний), его тревога — рациональная реакция на дефицит навыков. Синдромом самозванца в таком случае это не является. Об этом разграничении подробнее в следующем разделе, потому что именно его чаще всего путают.

«Субъективная убеждённость в собственной некомпетентности». Здесь и заключается парадокс явления: у человека есть объективные основания оценивать себя высоко, но субъективно, внутренне он этим основаниям не верит.

Это глубинное, эмоционально окрашенное убеждение, которое сопротивляется рациональным аргументам и принципиально отличается от осознанной скромности или рациональной самокритики. Можно показать такому человеку десять положительных отзывов о его работе и услышать в ответ: «Просто им повезло со мной работать» или «Они ещё не видели, как я на самом деле справляюсь».

«Хронический страх разоблачения». Это тот элемент, который придаёт синдрому самозванца его характерную эмоциональную окраску: тревогу конкретного типа, более острую, чем заниженная самооценка. Это ощущение, что успех держится на удаче или обмане, и рано или поздно окружающие «увидят настоящую картину». Именно этот страх заставлял технического руководителя из начала главы составлять мысленный список людей, «более достойных» его новой должности. Список не был основан на фактах: страх разоблачения ищет себе подтверждения где угодно, включая воображаемую конкуренцию.

Важно подчеркнуть: все четыре элемента этого определения должны присутствовать одновременно, чтобы речь шла именно о синдроме самозванца, а не о смежных, но принципиально иных явлениях. Именно этому разграничению посвящён следующий раздел главы, и он, пожалуй, самый важный в главе с практической точки зрения.

1.4. Три ключевых разграничения

Наверняка, читая предыдущий раздел, вы уже примерили на себя один вопрос: а может, то, что я чувствую, это просто здоровая скромность или трезвая самокритика? Это самый частый источник путаницы вокруг синдрома самозванца, и разбираться в нём стоит подробно, потому что точность здесь напрямую влияет на то, насколько эффективно вы сможете работать с этим чувством.

Не то же самое, что скромность

Скромность — это осознанная коммуникативная стратегия. Скромный человек прекрасно понимает реальный масштаб своих достижений, но по культурным, воспитательным или личным соображениям предпочитает не подчёркивать их публично. Внутренне он не сомневается в том, что заслужил свой успех, просто не считает нужным об этом заявлять.

Синдром самозванца устроен принципиально иначе. Человеку с синдромом самозванца нечего скрывать: уверенности в собственной компетентности у него искренне нет. Разница не в поведении, а во внутреннем переживании. Скромный человек говорит себе правду и решает не транслировать её вовне; человек с синдромом самозванца говорит себе неправду и искренне в неё верит.

Это разграничение критически важно для технических руководителей, потому что культура многих инженерных ко-

манд поощряет именно скромность: не хвастаться, отдавать заслуги команде, избегать пафоса. Это здоровая профессиональная норма, и её не стоит разрушать. Но легко незаметно для себя перейти границу между здоровой скромностью и разрушительным неверием в собственную компетентность. Я знаю это по себе.

Года четыре назад мне предложили выступить на внутренней конференции с докладом про нашу миграцию инфраструктуры на Kubernetes, и я две недели откладывал подготовку слайдов, говоря себе, что просто «скромно оцениваю свой вклад» и что там были ребята опытнее меня. На самом деле я лежал ночами без сна, прокручивая в голове мысль, что успешный переход случился благодаря везению и хорошей документации от вендора, а не моим решениям по архитектуре. Когда тимлид на ретроспективе при всей команде сказал, что именно моя настройка мониторинга спасла нас во время инцидента с базой данных, я кивнул и поблагодарил, а внутри тут же начал искать объяснение, что любой на моём месте заметил бы те же метрики. В итоге я так и не подготовил доклад, отдав слот другому инженеру, хотя материал был ценен. Только позже, разбирая с психологом эту историю, я понял, что называл скромностью то, что было отказом присвоить себе результат собственной работы.

Первая практическая задача, которую стоит держать в голове на протяжении всей книги: научиться замечать эту границу в себе. Простой ориентир: скромность не мешает

спать по ночам и не заставляет мысленно составлять списки «более достойных» кандидатов на вашу собственную должность.

Не то же самое, что реальная некомпетентность

Это разграничение, возможно, самое контринтуитивное, но и самое важное. Многим кажется, что синдром самозванца — история про людей, которые на самом деле недостаточно квалифицированы и просто это чувствуют. На практике всё наоборот: значительная часть клинических и социально-психологических исследований этого феномена проводилась на выборках объективно успешных людей, тех, чья компетентность подтверждена внешними, проверяемыми критериями: дипломами, публикациями, карьерным ростом, результатами работы.

Здесь полезно вспомнить другое известное явление, так называемый **эффект Даннинга — Крюгера**, названный по фамилиям социальных психологов Дэвида Даннинга и Джастина Крюгера, которые в 1999 году опубликовали исследование о том, как люди с низким уровнем компетентности в конкретной области склонны переоценивать свои навыки. По мнению авторов, причина в том, что для адекватной оценки собственной некомпетентности требуется тот же уровень знаний, которого им как раз и не хватает. Стоит оговориться, что такая трактовка оспаривается: по мнению критиков, заметную часть этой закономерности объясняют статистические артефакты, например регрессия к сред-

нему (Gignac & Zajenkowski, 2020). В инженерной среде эту закономерность неформально наблюдают в ситуации, когда junior-разработчик уверенно берётся переписать архитектуру всей системы после первой недели в проекте, тогда как senior-инженер с пятнадцатилетним стажем трижды перепроверяет своё решение, прежде чем показать его команде.

Важно понимать: синдром самозванца и эффект Даннинга — Крюгера — это два принципиально разных психологических механизма, а не два полюса одной шкалы «недооценка себя — переоценка себя», которые можно просто зеркально отразить друг в друге. Эффект Даннинга — Крюгера — это когнитивное искажение, связанное с ограниченностью знаний как таковых: человеку буквально не хватает экспертизы, чтобы увидеть собственные пробелы. Синдром самозванца устроен иначе — это искажение эмоциональной интерпретации собственной компетентности, никак не связанное с реальным уровнем знаний и часто, наоборот, усиливающееся по мере роста экспертизы. Человек может быть объективно одним из лучших специалистов в своей организации и одновременно испытывать острое, хроническое ощущение, что он «не настоящий» эксперт.

Практический вывод из этого разграничения стоит сформулировать явно: если у вас есть чувство самозванца, это само по себе не говорит о том, что с вашей квалификацией что-то не так: оно нередко встречается у людей с высокой квалификацией. Парадоксальным образом, чем острее вы пережи-

ваете это чувство, тем вероятнее, что оно отражает, насколько добросовестно вы относитесь к собственным стандартам, а не вашу некомпетентность.

Не клинический диагноз

Третье, крайне важное разграничение: синдром самозванца не входит ни в Международную классификацию болезней (МКБ-11), ни в американское Диагностическое и статистическое руководство по психическим расстройствам (DSM-5-TR) как самостоятельная диагностическая категория. Это не расстройство личности, не тревожное расстройство и не депрессивный эпизод, хотя он может сопутствовать этим состояниям или усиливать их проявления у людей, которые с ними уже сталкиваются.

Сами Кланс и Аймс в своей работе 1978 года использовали термин «феномен» (phenomenon), а не «синдром» (syndrome). Слово «синдром» закрепилось в массовом употреблении позже и создаёт ложное впечатление медицинской строгости там, где речь идёт о психологическом паттерне мышления и восприятия, а не о заболевании. Это не игра слов: от того, как мы называем собственное состояние, часто зависит, как мы с ним обращаемся. Назвать чувство «болезнью» значит невольно начать искать в себе поломку, которую нужно чинить. Назвать его «паттерном мышления» значит открыть себе возможность этот паттерн изменить, не воюя с самим собой как с чем-то дефектным.

Это разграничение важно по двум причинам. Во-первых, научная точность защищает вас как читателя от псевдоме-

дицинских спекуляций и упрощений, которых в открытом доступе по этой теме встречается немало. Во-вторых, отказ от медикализации снимает часть лишней тревоги: то, что вы переживаете, это распространённый паттерн мышления, с которым можно осознанно и эффективно работать, а не болезнь, которую нужно «лечить». Именно этой работой мы и будем заниматься на протяжении всей книги, особенно в её практических главах.

При этом стоит сделать честную оговорку, и она не для проформы. Если чувство собственной некомпетентности сопровождается стойким подавленным настроением, потерей интереса к работе и жизни, нарушениями сна или другими симптомами, которые сохраняются неделями, это повод обратиться не только к книге о синдроме самозванца, но и к специалисту в области психического здоровья. Синдром самозванца сам по себе не является клиническим расстройством, но у него могут быть смежные проявления, требующие профессиональной поддержки.

1.5. Ключевой миф: «это просто нужно перерасти»

Пожалуй, самое распространённое и самое обманчивое убеждение насчёт синдрома самозванца звучит примерно так: «Это болезнь роста. Наберёшься опыта — пройдёт само собой». Логика кажется интуитивно понятной: если тревога связана с сомнением в собственной компетентности, то накопление опыта и достижений должно эту тревогу постепенно вытеснять. Многие руководители именно на этой логике строят свою личную стратегию: перетерпеть, продержаться ещё пару лет, набрать ещё немного опыта, и тогда, наконец, неуверенность отступит сама.

По моему опыту и по наблюдениям коллег, это не так, или, точнее, работает далеко не так прямолинейно, как хотелось бы. Работа Кланс и Аймс 1978 года была клиническим описанием и этого вопроса не проверяла, а надёжных данных о том, что чувство самозванца проходит само по мере накопления опыта, мне не известно.

По моим наблюдениям, синдром самозванца не связан напрямую ни с объективным уровнем компетентности, ни со стажем работы. Люди с многолетним опытом, руководители высокого ранга, признанные эксперты в своих областях сообщают о синдроме самозванца ничуть не реже, а нередко и чаще, чем начинающие специалисты. Более того, по мо-

им наблюдениям, именно рост ответственности, видимости и статуса становится триггером, который резко обостряет это чувство вместо того чтобы его ослаблять.

Вернёмся к тому же руководителю, что открывал эту главу. Через три недели в новой должности он поймал себя на том, что за весь день ни разу не написал ни строчки кода и не закрыл ни одного инцидента. Именно эти два действия в последние пятнадцать лет были для него мгновенным, безошибочным подтверждением: «Я умею это делать». Взамен три совещания про бюджет и один непростой разговор с человеком, который ещё год назад был его наставником, а теперь стал его подчинённым. Ощущение было не «я плохой руководитель», а куда более тревожное и размытое: «Я вообще не понимаю, по каким правилам теперь оценивать себя». Прежние ориентиры компетентности (код работает, инцидент закрыт, метрика зелёная) исчезли из его дня, а новых, столь же ясных, ещё не появилось.

Механизм здесь довольно понятен, если задуматься над ним чуть внимательнее. Начинающий специалист, как правило, имеет достаточно чёткие и умеренные ожидания от самого себя: ему простительно не знать очень многого, и он сам это понимает. По мере роста экспертизы и статуса растут и внешние, и внутренние ожидания: теперь предполагается, что человек должен знать больше, принимать более сложные и ответственные решения, реже ошибаться и служить ориентиром для менее опытных коллег. Планка ожида-

ний поднимается быстрее, чем растёт субъективное ощущение собственной готовности этим ожиданиям соответствовать, и разрыв между «должен знать» и «чувствую, что знаю» не сокращается с опытом, а зачастую расширяется.

Есть и второй, более тонкий механизм. Чем выше поднимается человек по профессиональной или управленческой лестнице, тем реже он получает однозначную, быструю обратную связь о своей компетентности, ту самую, которая была так доступна на старте карьеры: тест прошёл, код работает, значит, я молодец. Управленческие и стратегические решения часто не имеют такой немедленной, чёткой обратной связи: результат отложен во времени, зависит от множества факторов помимо личных усилий человека, и его трудно однозначно приписать себе. Директор по инфраструктуре из нашего примера может провести реорганизацию команды, эффект от которой станет понятен только через полгода. Всё это время у него не будет того же ясного сигнала «я справился», к которому приучила его инженерная карьера. В отсутствие этой ясной внешней опоры внутренняя неуверенность получает больше пространства, чтобы разрастись.

Эта закономерность напрямую подводит нас к одной из центральных тем всей книги, которая будет подробно раскрыта в третьей главе. Переход от экспертной, инженерной роли к лидерской — это резкая смена системы координат, а не плавное продолжение карьерного роста, при котором накопленный опыт автоматически даёт уверенность. Прежние

опоры перестают работать так, как работали раньше. Именно поэтому переход в лидерство часто становится не моментом триумфа над синдромом самозванца, а моментом его нового и особенно острого проявления.

1.6. Синдром самозванца как системное явление

Синдром самозванца действительно универсален в том смысле, что он встречается в академической среде, в медицине, в искусстве, в бизнесе, практически в любой профессии, где есть высокие стандарты и субъективная неопределённость в оценке собственной работы. Но было бы серьёзной ошибкой останавливаться на этом наблюдении и рассматривать синдром самозванца исключительно как индивидуальную психологическую особенность, никак не зависящую от контекста, в котором находится человек.

На практике интенсивность, частота и конкретные формы проявления этого феномена сильно зависят от профессиональной среды. Одни профессии и организационные культуры создают благодатную почву для его развития, другие гораздо менее благоприятную. Возьмём для примера две во многом похожие роли: научного сотрудника, работающего в устоявшейся, десятилетиями существующей дисциплине с чёткими критериями рецензирования, и технического лидера в быстрорастущей IT-компании, где сама роль DevOps-инженера оформилась как отдельная профессия меньше двадцати лет назад. У обоих есть объективные подтверждения компетентности. Но у второго нет тех устоявшихся профессиональных ориентиров, признанных экс-

пертных сообществ и чётких критериев «состоявшегося специалиста», которые давно сложились в академической науке. Дело не в личных качествах этих двух людей, а в среде, которая либо поддерживает ощущение профессиональной устойчивости, либо систематически его подтачивает.

У этого наблюдения есть прямое практическое значение для всей дальнейшей структуры этой книги. Если бы синдром самозванца был исключительно личной особенностью характера, единственно возможной стратегией работы с ним была бы индивидуальная психотерапия и работа над собой в отрыве от контекста. Но, по данным обзоров и по моему опыту, интенсивность феномена заметно зависит от специфики профессиональной среды. Значит, эффективная работа с ним требует понимания общих психологических механизмов и, вместе с ними, конкретных структурных факторов, которые эту среду формируют.

Именно поэтому следующая глава посвящена разбору того, что в природе профессии технического лидера, и в частности DevOps-лидера, делает её особенно благодатной почвой для синдрома самозванца. Таких факторов четыре: колоссальная широта предметной области, в которой невозможно быть экспертом во всём; молодость самой дисциплины и отсутствие устоявшегося профессионального консенсуса о том, что значит быть «настоящим» специалистом в этой роли; публичность и заметность ошибок, которые в производственной эксплуатации видны всей организации по-

чти мгновенно; и культура постоянного обучения, которая структурно не позволяет почувствовать себя окончательно «состоявшимся» экспертом.

Понимание этих системных факторов не повод снять с себя ответственность за собственное эмоциональное состояние. Это необходимая основа для того чтобы перестать воспринимать синдром самозванца как личный провал или недостаток характера и начать видеть в нём закономерный, во многом предсказуемый результат взаимодействия личности с конкретной профессиональной средой. Именно с этого понимания начинается путь к тому, чтобы перестать бороться с симптомом и начать работать с его подлинными причинами. Этому посвящена остальная часть книги.

Прежде чем читать дальше, стоит на минуту остановиться и честно применить рабочее определение из этой главы к себе. Действительно ли расхождение, которое вы чувствуете, устойчиво повторяется независимо от результатов, сколько бы успешных проектов, релизов или разговоров с командой ни стояло за вашими плечами? Или дело в конкретной новой задаче, с которой у вас пока действительно нет опыта? Тогда речь идёт о вполне рациональной, здоровой осторожности перед незнакомым вызовом, а не о синдроме самозванца. Ответ на этот вопрос определит, насколько остальная часть книги будет говорить именно про вас.

Итоги главы

Синдром самозванца — это хорошо изученный, устойчивый психологический паттерн, а не медицинский диагноз: расхождение между объективными подтверждениями компетентности человека и его субъективной убеждённостью в собственной некомпетентности, сопровождающееся страхом разоблачения. Все четыре элемента этого определения (устойчивость расхождения, объективная база достижений, субъективное неверие в них и хронический страх разоблачения) должны присутствовать одновременно, иначе речь идёт о другом явлении.

Его принципиально важно отличать от трёх соседних явлений: от осознанной скромности (когда человек знает себе цену, но не заявляет об этом публично), от реальной, объективно подтверждённой некомпетентности (для которой характерна переоценка себя, описанная эффектом Даннинга — Крюгера) и от клинического психического расстройства (синдром самозванца не входит ни в МКБ, ни в DSM, хотя может сопутствовать тревожным и депрессивным состояниям).

Синдром самозванца не коррелирует напрямую с объективным уровнем опыта и квалификации и, вопреки распространённому мифу, не проходит автоматически с накоплением стажа. Более того, рост ответственности и статуса, вклю-

чая переход в лидерскую роль, часто становится не средством избавления от этого чувства, а его новым и особенно сильным триггером. Привычные критерии собственной компетентности при этом переходе перестают работать так, как работали раньше.

Наконец, интенсивность и характер проявления синдрома самозванца системно зависят от профессиональной среды. Эффективная работа с ним требует общей психологической грамотности вместе с точным пониманием того, какие именно структурные факторы конкретной профессии, в нашем случае технического лидерства в DevOps, делают почву для этого чувства особенно плодородной.

Я не выдумал эту сцену с директором по инфраструктуре и списком коллег на кухне. Семь лет назад я стоял ровно у той же плиты в день, когда мне подписали повышение, и тоже составлял список людей, которые, как мне казалось, заслуживали это больше. С тех пор я слышал вариации этой сцены от десятка инженеров, которых я консультировал при переходе в тимлиды, и у каждого была своя кухня, свой список, но одна и та же тревожная арифметика. Я начал главу с этого портрета потому, что это было со мной, а не потому, что он просто удачно иллюстрирует явление, и мне важно, чтобы вы дочитали до конца, зная, что я пишу не со стороны. Разобраться, почему именно профессия технического лидера создаёт для этого особенно плодородную почву, задача следующей главы.

Глава 2. DevOps и техническое лидерство

«Истинное знание — это знание степени своего невежества».
Приписывается Конфуцию

Директор по инфраструктуре из первой главы, тот самый, что стоял на кухне со списком «более достойных» коллег в вечер своего повышения, спустя три месяца в новой роли ведёт своё первое еженедельное совещание. За шестьдесят минут на столе оказываются пять совершенно разных тем: сетевая архитектура для нового региона присутствия, растущие расходы на облачную инфраструктуру, свежая уязвимость в одной из ключевых библиотек, конфликт между двумя инженерами по поводу подхода к рефакторингу и план найма на следующий квартал. Ни в одной из этих пяти тем он не чувствует себя специалистом высшего уровня. Это совещание станет отправной точкой главы.

В первой главе мы разобрались с тем, что такое синдром самозванца в общем виде: устойчивое расхождение между объективной компетентностью и субъективным ощущением её отсутствия, не зависящее напрямую от уровня опыта. Мы также сформулировали исходный тезис этой главы: интенсивность и частота проявления синдрома самозванца си-

стемно зависят от профессиональной среды, в которой находится человек. Синдром самозванца — универсальный человеческий феномен. Но почему именно среди технических руководителей, и в особенности среди тех, кто вырос из DevOps-практики, он встречается так часто и проявляется так остро? Ответ лежит в структурных особенностях самой профессии, а не в психологии отдельного человека. Именно их подробному разбору посвящена эта глава.

2.1. Парадокс расширяющейся некомпетентности

Вернёмся к тому совещанию. Наш директор по инфраструктуре достаточно разбирается в сетях, чтобы задавать правильные вопросы, но давно не проектировал сетевую архитектуру самостоятельно. Он понимает облачные счета в целом, но не может с ходу объяснить все нюансы тарификации нового сервиса. Он знает про уязвимость ровно столько, сколько прочитал в бюллетене безопасности час назад. Управленческий конфликт он решает скорее интуитивно, чем на основе системного знания об управлении конфликтами. А план найма требует понимания рынка труда, которое у него тоже неполное и постоянно устаревает.

Пару лет назад, после совещания по архитектуре, где я за час успел высказаться и про сетевую конфигурацию, и про схему биллинга, и про SLA для нового сервиса, я шёл домой и пытался понять, что меня царапает. Формально я справился, дал разумные ответы на все вопросы, но внутри было ощущение, будто я тонкий слой краски на очень большой поверхности. Я пробовал назвать это «синдромом многозадачности», но это было не то: дело было не в количестве задач, а в глубине под каждой из них. Потом подумал про «эффект широты», но и это звучало слишком нейтрально, как будто речь о преимуществе, а не о тревоге. Только вечером,

уже сидя с чаем и перечитывая свои же заметки с совещания, я поймал точную формулировку: чем шире становится моя зона ответственности, тем очевиднее для меня самого, насколько поверхностны мои знания в каждой отдельной её части. Это ощущение растёт вместе с должностью, а не проходит. Так и появился «парадокс расширяющейся некомпетентности»: не как цитата из чужой статьи, а как название, которое я весь тот вечер подбирал под собственное состояние.

Это и есть парадокс расширяющейся некомпетентности. Чем выше поднимается человек по карьерной лестнице в технической организации, тем шире становится зона его формальной ответственности. Зона глубокой личной экспертизы физически не может расти с той же скоростью. В результате доля вопросов, в которых человек действительно эксперт, по отношению к общему числу вопросов, за которые он формально отвечает, с каждым карьерным шагом неизбежно сокращается.

Это не психологическая особенность конкретного человека и не следствие его недостаточной старательности. Это почти неизбежное следствие самой структуры роста ответственности. Инженер отвечает за один сервис и может знать о нём практически всё. Технический лид отвечает за платформу из десятков сервисов и уже не может знать каждый из них так же глубоко. Директор по инфраструктуре отвечает за десятки команд, сотни сервисов, весь технологический

ландшафт компании, и разрыв между широтой ответственности и глубиной личной экспертизы становится структурно огромным.

Проблема в том, что субъективное ощущение компетентности формировалось у большинства технических руководителей именно в тот период, когда широта и глубина ещё совпадали: на инженерной позиции, где можно было знать свой участок практически исчерпывающе. Внутренний эталон «что значит быть компетентным» остаётся привязан к этому раннему опыту, тогда как реальность руководящей позиции этому эталону структурно соответствовать не может. Именно это несоответствие между усвоенным в начале карьеры стандартом и объективно иной природой более поздней роли служит одним из главных, но редко обсуждаемых источников синдрома самозванца у технических лидеров.

Дальше в этой главе мы разберём конкретные структурные факторы, которые делают именно DevOps-профессию более подверженной этому парадоксу, чем многие другие технические и нетехнические специальности.

2.2. Молодость профессии: DevOps без общепринятого стандарта

Первый структурный фактор: возраст самой дисциплины. Он редко осознаётся именно потому, что кажется само собой разумеющимся.

Термин DevOps и стоящее за ним движение возникли на стыке разработки программного обеспечения и IT-эксплуатации во второй половине 2000-х годов, как реакция на растущий разрыв между командами, которые писали код, и командами, которые отвечали за его работу в продакшене. Символической точкой отсчёта принято считать первую конференцию DevOpsDays, организованную Патриком Дебуа в Генте (Бельгия) в 2009 году. Именно оттуда движение начало обретать своё название и очерчивать контуры практики.

Обратите внимание на дату: 2009 год. Это значит, что на момент написания этой книги DevOps как оформленная профессиональная область существует около семнадцати лет. Для сравнения: бухгалтерский учёт как профессия с формализованными стандартами существует столетия, юриспруденция — тысячелетия, инженерия в её современном виде — полтора-два века, а медицина как регулируемая профессия с системой сертификации — более сотни лет. Даже относительно молодая профессия программиста в её современном понимании насчитывает уже больше семи де-

сятилетий и успела выработать устоявшиеся образовательные программы, профессиональные сообщества и общепринятые представления о базовых компетенциях.

DevOps не успел пройти этот путь институционализации. У дисциплины нет единого признанного профессионального сообщества с полномочиями определять стандарт квалификации, как это делают, например, медицинские коллегии или инженерные ассоциации. Нет общепринятой образовательной программы, после прохождения которой человек мог бы с уверенностью сказать: теперь я обладаю полным необходимым набором знаний для этой профессии. Существующие сертификации от облачных провайдеров и профессиональных организаций полезны и востребованы рынком, но они в основном охватывают отдельные технологии и практики, а не профессию целиком, и разные компании, разные индустрии и даже разные команды внутри одной компании нередко вкладывают в понятие «DevOps-инженер» или «DevOps-лидер» весьма разное содержание.

Эта неопределённость создаёт конкретную психологическую проблему, которая редко проговаривается вслух, но ощущается почти всеми, кто работает в этой области: если нет общепризнанного стандарта, по которому можно свериться («я знаю достаточно» или «мне ещё далеко до нужного уровня»), то оценка собственной компетентности неизбежно становится делом внутреннего, субъективного суждения. А внутреннее субъективное суждение, как мы разобра-

ли в первой главе, крайне уязвимо для искажений именно того типа, которые лежат в основе синдрома самозванца.

Представьте врача, который завершил ординатуру, сдал квалификационный экзамен (в России это аккредитация специалиста, в США сертификация профессиональным советом) и получил официальное подтверждение своей квалификации. У этого врача, разумеется, тоже могут быть моменты неуверенности перед сложным случаем, но у него есть внешняя, институциональная точка опоры: общество через формальную процедуру признало его компетентным специалистом. Теперь представьте технического лидера в DevOps, который прошёл через сопоставимый по сложности профессиональный путь, но у которого структурно нет и не может быть аналогичного момента внешнего институционального подтверждения, потому что сама профессия ещё не выработала такой механизм. Разница в устойчивости внутренней уверенности между этими двумя сценариями закономерна, и она связана не столько с личными психологическими особенностями конкретных людей, сколько со средой.

2.3. Невозможность знать всё: широта против глубины

Второй структурный фактор: беспрецедентная широта предметной области, которую сегодня подразумевает роль технического лидера в DevOps.

Стоит перечислить основные домены не абстрактно, а предметно, чтобы масштаб проблемы стал наглядным. Сетевая инфраструктура: от базового понимания протоколов до особенностей маршрутизации в конкретных облачных провайдерах. Сами облачные платформы: у каждого крупного провайдера десятки сервисов, и каждый из них регулярно обновляется, а иногда и кардинально меняет логику работы. Информационная безопасность: от базовой гигиены до понимания актуального ландшафта угроз и требований комплаенса. Базы данных: реляционные и нереляционные, вопросы производительности, репликации, резервного копирования. Код и архитектура приложений: достаточное понимание, чтобы разговаривать с разработчиками на одном языке и принимать обоснованные архитектурные решения. Управление инцидентами: методология, коммуникация, психология поведения в кризисной ситуации. Финансовая оптимизация инфраструктуры, получившая в последние годы отдельное название FinOps. И поверх всего этого управленческие, продуктовые и коммуникационные компе-

тенции, необходимые собственно для лидерской роли.

Подумайте сами: сколько из перечисленных семи областей вы могли бы прямо сейчас, без подготовки, объяснить новому сотруднику так, чтобы он ушёл с полным и точным пониманием темы? Если ответ одна или две, это не повод для тревоги. Это нормальный ответ для человека на позиции технического лидера. Ни один человек физически не способен обладать глубокой экспертизой во всех перечисленных областях одновременно. Это прямое следствие ограниченности человеческого внимания и времени, а не какая-то абстрактная гипотеза: глубокая экспертиза в любой сложной области требует многолетнего сфокусированного погружения, а количество часов в сутках и лет в карьере конечно.

В теории развития профессиональных компетенций существует полезная метафора, так называемая «Т-образная» модель специалиста: вертикальная часть буквы Т символизирует глубокую экспертизу в одной или нескольких узких областях, а горизонтальная перекладина символизирует более широкое, но менее глубокое понимание смежных областей, достаточное для эффективной коммуникации и принятия решений на стыке дисциплин. Идею Т-образного специалиста связывают с Дэвидом Гестом (1991), а широкую известность она получила благодаря компании IDEO. Эта модель подразумевает мысль, которая важна для темы нашей книги: широкое знание смежных областей — осознанный и необходимый профессиональный выбор, а не признак недо-

статочной компетентности. Особенно это верно для руководящих позиций, где основная ценность в способности принимать обоснованные решения на стыке доменов и координировать людей, обладающих более глубокой экспертизой в каждом из них, а не в личном глубоком владении каждым доменом.

Проблема в том, что это рациональное понимание крайне редко доходит до эмоционального, внутреннего уровня восприятия. Технический лидер, оказавшись на совещании, где разработчики обсуждают тонкости оптимизации запроса к базе данных, а специалист по безопасности обсуждает детали новой уязвимости, продолжает измерять собственную состоятельность инженерным эталоном полного, глубокого владения предметом, который был уместен на его прежней, узкоспециализированной позиции, но структурно неприменим к его нынешней роли. Внутренний голос в этот момент не говорит: «Это нормально, что я знаю это не так глубоко, как специалист, который занимается только этим». Он говорит: «Я должен был это знать, а раз не знаю, значит, я недостаточно хорош для этой роли». Это ошибочное, но чрезвычайно распространённое смещение эталона сравнения служит одной из главных психологических пружин синдрома самозванца именно в технической управленческой роли.

2.4. Публичность ошибок: авария в продакшене видна всем

В 2:47 ночи в Slack-канале инцидентов появляется первое сообщение: «prod down, все сервисы недоступны». Через семь минут в канале уже полтора десятка человек, включая директора по продукту, который не спал и увидел уведомление сам. Через двадцать минут на публичной статус-странице компании горит красный индикатор. Ошибку, из-за которой всё это началось, нашли за одиннадцать минут, но сервис ещё какое-то время восстанавливался, и всё это время сбой видели все. Мало в какой профессии авария такого масштаба становится настолько мгновенно и настолько демонстративно всеобщим достоянием.

Третий структурный фактор — характер обратной связи, и прежде всего видимость ошибок.

В большинстве профессий ошибка, особенно не самая критичная, остаётся заметной лишь узкому кругу людей: самому специалисту, возможно, непосредственному руководителю, изредка клиенту. У ошибки есть время быть исправленной незаметно, до того, как она станет достоянием широкой аудитории.

Производственная эксплуатация информационных систем устроена принципиально иначе. Авария в продакшене, будь то отказ сервиса или деградация производительности,

как правило, становится видна почти сразу и многим заинтересованным сторонам одновременно (утечки данных здесь исключение: их иногда обнаруживают лишь через недели или месяцы): инженерной команде через системы мониторинга и алертинга, руководству через эскалацию инцидента, а нередко и напрямую пользователям продукта через недоступность сервиса, публичные статус-страницы или уведомления в социальных сетях. В отдельных случаях серьёзные инциденты становятся предметом публичных постмортемов, обсуждений в профессиональном сообществе и даже освещения в специализированных, а иногда и в общих медиа.

Эта скорость и широта видимости ошибок создают для технического лидера особый, хронически повышенный эмоциональный фон, который сложно найти в профессиях с более отложенной или менее публичной обратной связью. Здесь стоит вернуться к определению из первой главы: одним из ключевых компонентов синдрома самозванца является хронический страх разоблачения, ощущение, что рано или поздно окружающие увидят «настоящую», недостаточно компетентную версию человека. В профессии, где технические просчёты становятся видны буквально всей организации в режиме, близком к реальному времени, этот страх получает постоянную, почти ежедневную возможность найти подтверждение, даже если объективно частота и серьёзность ошибок конкретного специалиста находятся в совершенно нормальном, ожидаемом диапазоне для его уровня сложно-

сти задач.

Есть здесь и более тонкий эффект. Публичность ошибок в DevOps распространяется на решения всей команды и всей системы, за которую отвечает технический лидер, а не только на те решения, которые принял он сам. Технический лидер нередко эмоционально переживает аварию, вызванную ошибкой рядового инженера или сторонним сбоем инфраструктурного провайдера, как личный провал: «я должен был это предвидеть», «я недостаточно хорошо выстроил процессы, чтобы это предотвратить». Эта тема будет подробно разобрана в шестой главе книги, посвящённой специфике ответственности без прямого контроля, но важно обозначить её истоки уже здесь: чем выше публичность и скорость обратной связи об ошибках системы в целом, тем сильнее лидер склонен интерпретировать любой сбой как индикатор собственной некомпетентности, даже когда причинно-следственная связь с его личными решениями крайне опосредованная.

2.5. Культура вечного обучения: индустрия как бегущая дорожка

Многим кажется, что рано или поздно наступит момент, когда можно будет сказать себе: теперь я по-настоящему освоил свою область и могу немного сбавить темп изучения нового. Четвёртый структурный фактор состоит в том, что применительно к DevOps этот момент не наступает никогда.

Инструменты, платформы, практики и методологии в области инфраструктуры и эксплуатации обновляются с такой скоростью, что ни один специалист, каким бы одарённым и трудолюбивым он ни был, не может системно и полностью освоить каждое значимое изменение. Новые версии облачных сервисов, новые инструменты оркестрации, новые практики безопасности, новые архитектурные подходы появляются практически непрерывным потоком. Как только специалист чувствует, что начинает уверенно ориентироваться в текущем ландшафте, часть этого ландшафта успевает заметно измениться.

Для описания этой динамики полезно вспомнить метафору, известную в эволюционной биологии как гипотеза Красной Королевы. Название отсылает к сцене из книги Льюиса Кэрролла «Алиса в Зазеркалье», где Красная Королева говорит Алисе, что в этой стране приходится бежать изо всех сил, просто чтобы остаться на месте. Саму гипотезу сформу-

лировал Ли Ван Вален (1973) для описания эволюции видов. Применительно к обучению в технологической индустрии эта метафора удивительно точна: специалист вынужден постоянно инвестировать значительные усилия в изучение нового просто для того чтобы не отстать от общего движения индустрии, а не для того чтобы вырваться вперёд.

Эта особенность профессиональной среды имеет прямое и довольно жёсткое психологическое следствие: она структурно не позволяет человеку когда-либо почувствовать себя «завершённым», состоявшимся экспертом в том смысле, в каком это возможно, например, для специалиста в более стабильной, медленно меняющейся области знания. В профессиях с устойчивой базой знаний, скажем, в классической математике или в некоторых разделах права, можно в какой-то момент карьеры действительно освоить фундаментальный объём знаний настолько полно, что дальнейшее обучение становится уточнением и углублением, а не постоянным, тревожным ощущением непрекращающегося отставания. В DevOps этот момент структурно недостижим: даже самый опытный специалист с семнадцатилетним стажем ежедневно сталкивается с новыми инструментами, о которых коллега со стажем в пять лет может знать больше просто потому, что начинал карьеру позже и не успел закрепить устаревшие практики.

Здесь возникает ещё один тонкий, но важный психологический эффект. В условиях постоянного обновления знаний

особенно легко перепутать нормальное, ожидаемое незнание чего-то нового с личной некомпетентностью. Не знать об инструменте, который вышел месяц назад, это рациональное следствие того, что физически невозможно мгновенно осваивать каждую новинку, а не пробел в квалификации. Но субъективно эта рациональная логика редко срабатывает автоматически: внутренний голос куда охотнее интерпретирует любой пробел в знаниях как подтверждение общей недостаточной компетентности, а не как естественное следствие структуры профессии.

2.6. Сравнение с другими профессиями

Чтобы яснее увидеть специфику профессии DevOps-инженера, полезно сопоставить её напрямую с профессиями, устроенными принципиально иначе с точки зрения институционального подтверждения компетентности.

Возьмём медицину. При всей сложности и ответственности этой профессии врач в какой-то момент карьеры проходит через формализованную систему подтверждения квалификации: ординатуру, экзамены, сертификацию профессиональным медицинским советом. После прохождения этой процедуры у врача появляется внешний, институциональный, юридически значимый статус: «я сертифицированный специалист в такой-то области медицины». Это не избавляет врача от неуверенности перед сложными клиническими случаями, но даёт устойчивую внешнюю точку опоры, к которой можно возвращаться в моменты сомнений.

Похожая логика работает и в юриспруденции с её квалификационным экзаменом и допуском к адвокатской практике, и во многих инженерных специальностях с системой профессиональных лицензий, и в бухгалтерском учёте с системой профессиональной сертификации. В каждой из этих профессий в какой-то момент происходит чётко определённое, институционально признанное событие: общество через

формальную процедуру подтверждает, что этот конкретный человек соответствует определённому стандарту компетентности.

В DevOps структурно нет и, вероятно, ещё долго не будет аналогичного механизма. Причина не в том, что профессия менее сложна или менее важна, а в том, что она ещё не прошла тот путь институционализации, через который другие профессии прошли за десятилетия и столетия. Существующие технологические сертификации, при всей их практической пользе, охватывают отдельные инструменты и платформы, а не профессию в целом, и не воспринимаются ни рынком, ни самими специалистами как окончательное, исчерпывающее подтверждение профессиональной состоятельности.

Отдельного, более узкого сравнения заслуживают разработчики программного обеспечения, ближайшие профессиональные соседи DevOps-специалистов. У типичного разработчика зона глубокой экспертизы, как правило, значительно уже: конкретный язык программирования, конкретный домен приложения, конкретный набор технологий в рамках одного направления. Безусловно, разработчики тоже сталкиваются с синдромом самозванца, и эта тема исследуется применительно именно к их профессии. Но сама структура их роли реже требует одновременного владения настолько широким спектром принципиально разнородных доменов, насколько это свойственно роли в DevOps, где широта составляет самую суть профессии, объединяющей разработку, экс-

плуатацию, безопасность и инфраструктуру в единую зону ответственности, а не побочным эффектом.

Это сравнение не имеет целью сказать, что одна профессия сложнее или тяжелее другой: сложность работы разработчика ничуть не меньше. Цель сравнения — показать, что именно сочетание молодости дисциплины, отсутствия институционального подтверждения компетентности и структурно необходимой широты знаний создаёт для профессии DevOps-инженера особенно благодатную почву для синдрома самозванца, отличную от почвы в других, даже близких технических специальностях.

2.7. Опора, которая смягчает действие этих факторов

Но у инженера, ещё не перешедшего в лидерскую роль, есть одна важная психологическая компенсация, которая частично смягчает действие всех перечисленных факторов: возможность опереться на глубокую, проверяемую экспертизу хотя бы в одной конкретной области, например в написании качественного кода, в настройке конкретной системы, в решении конкретного класса технических задач. Даже испытывая неуверенность в широком спектре смежных вопросов, инженер может внутренне сказать себе: «Зато вот в этом я точно разбираюсь на высоком уровне», и эта опора работает как психологический якорь, частично уравновешивающий тревогу.

Переход в лидерскую роль забирает именно эту опору. Технический лидер, как правило, перестаёт быть тем, кто лично, ежедневно и глубоко погружён в написание кода или в детальную настройку систем: эта деятельность переходит к членам его команды. У него больше нет той конкретной, легко проверяемой области, в которой можно было безоговорочно опереться на собственную экспертизу как на доказательство профессиональной состоятельности. Вместо этого появляется новая, куда более размытая и труднее верифицируемая система координат оценки себя: успех коман-

ды, качество принятых решений, способность выстраивать процессы и отношения, в которой гораздо сложнее получить быстрое, однозначное подтверждение «я хорошо справляюсь».

В терминах Красной Королевы из раздела 2.5: переход в лидерство не останавливает бег и не делает его легче. Он меняет саму дорожку, по которой приходится бежать. Раньше нужно было бежать, чтобы не отстать в одной конкретной технической области. Теперь нужно бежать одновременно в нескольких направлениях сразу, притом что ноги, то есть привычные профессиональные навыки, натренированы для совсем другой дистанции.

Именно этому моменту, переходу от экспертной идентичности к лидерской и той психологической перестройке, которую он требует, посвящена следующая глава книги.

Итоги главы

Всё, что было рассмотрено в этой главе (молодость дисциплины и отсутствие общепринятого стандарта компетентности, невозможность объективно знать всё в стремительно расширяющемся наборе доменов, беспрецедентная публичность ошибок и структурная невозможность когда-либо почувствовать себя «завершённым» экспертом), уже само по себе создаёт достаточно тяжёлые условия для развития синдрома самозванца.

Синдром самозванца в DevOps и в техническом лидерстве в целом является закономерным результатом взаимодействия психологии человека со структурными характеристиками самой профессии, а не случайностью и не личной особенностью отдельных людей.

Молодость дисциплины и отсутствие общепринятого профессионального стандарта лишают специалиста внешней, институциональной точки опоры, доступной представителям более зрелых профессий вроде медицины или юриспруденции.

Стремительно расширяющийся круг доменов, за которые формально отвечает технический лидер, структурно превышает возможности глубокой личной экспертизы в каждом из них. Это почти неизбежное следствие роста ответственности, а не признак недостаточной квалификации.

Беспрецедентная публичность и скорость обратной связи об ошибках в производственной эксплуатации создают хронически повышенный фон тревожности и почти ежедневно «подпитывают» страх разоблачения, лежащий в основе синдрома самозванца.

Непрекращающийся темп технологических изменений структурно не позволяет специалисту когда-либо почувствовать себя окончательно состоявшимся экспертом, в отличие от профессий с более стабильной базой знаний.

Наконец, переход из инженерной роли в лидерскую забирает у человека одну из важнейших психологических опор: возможность компенсировать широкую неуверенность глубокой экспертизой в одной конкретной области. Именно поэтому этот переход, которому посвящена следующая глава, часто становится не моментом преодоления синдрома самозванца, а моментом его наиболее острого и болезненного нового витка.

Прежде чем переходить к следующей главе, полезно остановиться и честно спросить себя: сколько из пяти перечисленных факторов (молодость профессии, невозможность знать всё, публичность ошибок, непрекращающееся обучение, потеря прежней опоры при переходе в лидерство) вы узнаёте в собственной рабочей ситуации? Если узнаваемы все пять, это не диагноз лично вам, а точное описание среды, в которой вы работаете. Понимание этого уже само по себе меняет то, как стоит относиться к собственной тревоге.

Пять тем с того совещания (сеть, облачные расходы, уязвимость, конфликт между инженерами, план найма) я не собирал искусственно как удобный пример. Это почти дословный список одного реального понедельника, только имена сервисов и людей я поменял. Позже, слушая директоров по инфраструктуре и техлидов, с которыми мне доводилось разговаривать, я узнавал ту же структуру снова и снова: у кого-то вместо уязвимости был инцидент с оплатой, вместо найма был юридический вопрос по контракту с подрядчиком, но внутри всегда было одно и то же чувство: «я касаюсь пяти вещей за час и ни в одной не чувствую дна». И каждый раз меня трогало не то, что кто-то из них плохо разбирался в сетях или в найме, а то, что сама эта форма работы больше не оставляла им шанса разбираться во всём одинаково глубоко.

Глава 3. Момент перехода: когда экспертиза перестаёт быть опорой

«Нельзя дважды войти в одну и ту же реку».
Гераклит Эфесский (в пересказе Платона)

Вернёмся на несколько месяцев назад. К концу первого месяца в новой должности наш директор по инфраструктуре, тот самый, что стоял на кухне со списком «более достойных» коллег, заводит привычку каждый вечер задавать себе один и тот же вопрос: «Что я сегодня, собственно, сделал?» Ответ редко складывается во что-то, что можно было бы предъявить самому себе как результат. Состоялись переговоры, принято несколько решений, разрешён один конфликт, но ничто из этого не ощущается так же весомо, как строчка кода, прошедшая тесты, или закрытый тикет.

Во второй главе мы разобрали, почему сама природа DevOps-профессии (молодость дисциплины, невозможность знать всё, публичность ошибок, непрекращающийся темп обучения) создаёт благодатную почву для синдрома самозванца ещё до того, как человек занимает руководящую должность. Мы завершили ту главу мыслью, с которой начинается эта: у инженера есть важная психологическая компенсация, а именно глубокая, проверяемая экспертиза хотя бы в одной конкретной области, и переход в лидерскую роль

эту компенсацию забирает.

Момент перехода из инженерной роли в лидерскую, по моим наблюдениям и рассказам тех, кто через него прошёл, — это резкая, часто болезненная смена самой системы координат, в которой человек оценивает себя, а не постепенное продолжение карьерного роста. Понимание механики этого перехода составляет необходимую основу для практических глав книги.

3.1. Потерянная опора

Ещё два месяца назад календарь нашего директора по инфраструктуре состоял в основном из блоков сосредоточенной работы над кодом, теперь же он заполнен непрерывной чередой встреч: синхронизация с командой, встреча с продуктовым руководителем, обсуждение бюджета, собеседование с кандидатом, разбор конфликта между двумя инженерами. К концу дня он физически устал не меньше, чем после напряжённого дня программирования, но при этом его преследует смутное, тревожное ощущение, что за весь день он «ничего не сделал».

Узнаёте это ощущение? Если да, важно сразу сказать: это не значит, что вы плохо работаете. Дело в чём-то более глубоком, чем простая усталость от непривычного графика. Слово «сделал» здесь несёт очень конкретный, унаследованный из инженерной практики смысл: написан код, закрыта задача, исправлена ошибка, то есть создан осязаемый, проверяемый артефакт. Управленческая работа дня (проведённые переговоры, принятые решения, разрешённые конфликты, выстроенные отношения) не укладывается в эту привычную категорию «сделанного», хотя она не менее реальна и не менее ценна.

Здесь и коренится центральный парадокс этой главы. Повышение в должности — формальное, институциональное

подтверждение того, что организация признаёт компетентность человека и доверяет ему более широкую ответственность. Это, по всей логике, должно было бы стать моментом укрепления профессиональной уверенности. Вместо этого очень многие технические лидеры описывают этот период как момент, когда прежняя уверенность в себе, наработанная годами инженерной практики, резко и почти без предупреждения исчезает, притом что формальный статус человека, наоборот, вырос.

Чтобы понять, почему так происходит, нужно внимательно разобраться в том, на чём именно была построена прежняя, инженерная уверенность в себе. Этому посвящён следующий раздел.

3.2. Идентичность инженера: откуда берётся прежняя уверенность

Профессиональная уверенность технического специалиста на инженерной позиции опирается на несколько устойчивых опор, которые формировались годами практики и которые легко упустить из виду именно потому, что они настолько привычны.

Первая опора — немедленная и объективная обратная связь. Написанный код либо проходит тесты, либо нет. Сервис либо запускается корректно, либо падает с понятной ошибкой. Система либо выдерживает нагрузку, либо не выдерживает. Эта обратная связь приходит быстро, часто в течение минут или часов, и она в значительной степени объективна: определяется тем, работает система или нет, а не зависит от субъективного мнения других людей. За годы такой практики у инженера формируется устойчивый, многократно подтверждённый опыт: я предпринимаю действие, я получаю ясный сигнал о его результате, я корректирую свои действия при необходимости. Этот цикл становится мощнейшим источником профессиональной уверенности именно потому, что он повторяется тысячи раз и каждый раз даёт однозначный ответ.

Вторая опора — видимость и измеримость результата труда. Инженер, как правило, может достаточно точно оценить

объём и качество сделанной им работы: сколько задач закрыто, насколько стабильно работает написанный им сервис, насколько элегантным получилось техническое решение. Эта измеримость создаёт устойчивое ощущение контроля над собственной профессиональной траекторией: результат труда напрямую связан с приложенными усилиями и навыками.

Третья опора — чёткая, узнаваемая формула компетентности: «я хорошо решаю технические задачи». Эта формулировка проста, конкретна и легко проверяема: достаточно посмотреть на историю решённых задач, на отзывы коллег о качестве кода, на способность справляться со сложными техническими проблемами. За годы работы эта формула не просто описывает набор навыков. Она становится частью самоощущения человека, частью ответа на вопрос «кто я профессионально». По моим наблюдениям, то, как человек привык описывать себя профессионально, со временем перестаёт быть просто удобным ярлыком и начинает служить устойчивой психологической опорой, к которой человек обращается в моменты неуверенности в других сферах жизни.

Прежде чем двигаться дальше, попробуйте на минуту остановиться и честно ответить себе: на чём держалась ваша профессиональная уверенность до перехода в лидерскую роль (если он уже произошёл) или на чём держится сейчас, если вы всё ещё на инженерной позиции? Скорее всего, вы обнаружите те же три опоры, просто в своей конкретной форме.

Переход в лидерскую роль — это не просто смена набора рабочих задач, а одновременное удаление трёх фундаментальных опор: быстрой объективной обратной связи, измеримости личного результата и чёткой, узнаваемой формулы профессиональной компетентности. Тому, что именно приходит взамен на месте этих трёх опор, посвящён следующий раздел.

3.3. Новая система координат: что меняется

Чтобы понять природу тревоги, которую переживает новый лидер, полезно разобрать по шагам, что исчезает и что появляется взамен.

Исчезает непосредственное, ежедневное решение технических задач как основной вид деятельности. Это не значит, что лидер полностью теряет техническую практику: многие успешные технические руководители сохраняют определённую степень погружённости в технические детали. Но эта деятельность перестаёт быть центральной, ежедневной, определяющей структуру рабочего времени. Она смещается на периферию, уступая место управленческим и коммуникационным задачам.

Исчезает быстрая обратная связь. Управленческое решение, например, решение о реструктуризации команды, о смене приоритетов проекта, о найме конкретного кандидата, редко даёт ясный результат в течение часов или дней. Чаще всего его последствия проявляются через недели или месяцы, причём проявляются не в чистом, изолированном виде, а переплетённые с множеством других факторов, так что становится трудно однозначно связать конечный результат именно с этим конкретным решением.

Исчезает чувство прямого контроля над результатом соб-

ственных действий. На инженерной позиции результат труда напрямую зависит от собственных усилий и навыков специалиста. На лидерской позиции результат работы всей команды зависит от действий многих людей. Хотя лидер существенно влияет на эти действия через постановку задач, распределение ресурсов, обучение и мотивацию, он больше не является единственным или даже основным непосредственным исполнителем. Это создаёт качественно иную, более опосредованную связь между личными усилиями лидера и конечным результатом.

Взамен этого появляется принципиально другая система оценки себя. Вместо вопроса «что я сделал сегодня» появляется вопрос «что сделала моя команда, и какой вклад в это внесли мои решения». Вместо немедленной обратной связи от системы появляется отложенная, отфильтрованная через множество опосредующих факторов обратная связь от людей и от долгосрочных бизнес-результатов. Вместо чёткой формулы «я хорошо решаю технические задачи» появляется куда более размытая, труднее поддающаяся измерению формула: «я хорошо выстраиваю процессы, развиваю людей и принимаю обоснованные решения в условиях неопределённости».

Каждый элемент этой новой системы координат объективно менее ясен, менее измерим и медленнее подтверждается, чем прежняя, инженерная система. Это не означает, что новая система менее ценна или менее реальна: управленче-

ская работа имеет полное право считаться такой же настоящей профессиональной деятельностью, как и инженерная, и об этом мы подробно поговорим в разделе 3.5. Но с точки зрения психологии обратной связи, о которой пойдёт речь в разделе 3.6, эта новая система структурно менее благоприятна для быстрого формирования устойчивой уверенности в себе. Именно это структурное различие лежит в основе того острого ощущения потери почвы под ногами, которое переживают очень многие люди в этот период, а не личная недостаточность нового лидера.

3.4. «Синдром самозванца в квадрате»

Теперь мы можем соединить логику этой главы с логикой предыдущей и сформулировать один из центральных тезисов всей книги.

Во второй главе мы увидели, что широкая, структурно неизбежная неуверенность технического специалиста в многочисленных смежных областях компенсировалась глубокой, ежедневно подтверждаемой экспертизой в одной конкретной области, обычно в написании кода или в детальной технической работе. Эта глубокая экспертиза служила психологическим якорем: даже испытывая тревогу по поводу широты своих знаний, человек мог внутренне опереться на твёрдое «зато вот в этом я точно хорош».

Переход в лидерскую роль убирает именно этот якорь. Ежедневная, глубокая техническая практика уступает место управленческой деятельности, а новая, управленческая экспертиза ещё не наработана. Она требует времени, практики и, что немаловажно, того же самого цикла проб, ошибок и обратной связи, через который в своё время формировалась инженерная уверенность, но эта обратная связь, как мы увидели в предыдущем разделе, объективно медленнее и менее ясна.

Я впервые подбирал слово для этого состояния, разгова-

ривая с бывшим сильным сетевым инженером, которого повысили до руководителя платформенной команды и который через месяц позвонил мне поздно вечером, растерянный. Он говорил, что уже не может сесть и сам продебажить проблему с BGP так, как делал это раньше: руки будто разучились. Но и в новой роли, где нужно было планировать нагрузку на команду и разговаривать с продуктом, он тоже ещё не чувствовал почвы под ногами. Слово «неуверенность» явно не покрывало это: неуверенность бывает в чём-то одном, а тут человек будто завис между двумя профессиями, не имея опоры ни в одной. Я записал в блокноте несколько вариантов, «двойная потеря компетентности», «профессиональный вакуум», и ни один не звучал точно, пока я не произнёс вслух: «Это как будто синдром самозванца, только сразу с двух сторон». Именно в тот вечер, ещё до того, как я положил трубку, у меня в голове закрепилось словосочетание «синдром самозванца в квадрате» как рабочее название для того, что он описывал.

В результате возникает специфическое, редко проговариваемое явление. Человек оказывается без надёжной опоры сразу в двух измерениях одновременно. С одной стороны, сохраняется прежняя, структурная неуверенность в широком спектре технических вопросов, о которой шла речь в второй главе: она никуда не делась. С другой стороны, добавляется новая неуверенность в собственно управленческой компетентности, ведь по формальному опыту руковод-

ства человек нередко остаётся новичком, независимо от того, сколько лет он проработал инженером. Более того, старый якорь, компенсировавший первую неуверенность, перестаёт быть доступен на ежедневной основе, потому что глубокая техническая практика больше не занимает центральное место в рабочем дне.

Именно поэтому переход в лидерство нередко ощущается как одновременная потеря компетентности сразу в двух областях, а не как логичное развитие карьеры, притом что объективно человек не стал менее квалифицированным техническим специалистом и уже начал нарабатывать управленческие навыки. Понимание этого механизма не просто теоретическое упражнение: оно позволяет точно назвать источник тревоги вместо того чтобы интерпретировать её как расплывчатое, необъяснимое чувство собственной несостоятельности. А точное название проблемы первый и необходимый шаг к работе с ней, как будет показано в практических главах книги.

3.5. Забытая компетентность: миф о том, что управлять значит «не мешать»

«Лучший менеджер — тот, кто просто не мешает хорошим людям работать». Эту фразу вы наверняка слышали, возможно, произносили сами, когда ещё были инженером и наблюдали за руководителями со стороны. В ней есть доля правды и очень много скрытого, редко обсуждаемого вреда, особенно для человека, который сам только что стал этим самым менеджером.

Эта установка редко формулируется настолько прямо, но проявляется в целом ряде расхожих фраз, циркулирующих в технических сообществах: «управление — это soft skills, а soft skills — это не настоящие навыки», «менеджеры нужны только потому, что кто-то должен разбираться с бюрократией». За этими фразами стоит вполне понятная культурная логика: инженерная культура исторически формировалась вокруг ценности осязаемого, объективно проверяемого технического результата, и управленческая деятельность, результаты которой куда труднее измерить напрямую, воспринимается многими инженерами как нечто менее строгое, менее интеллектуально сложное, почти второсортное по сравнению с «настоящей» технической работой.

Проблема в том, что человек, переходящий в лидерскую роль, обычно вырос именно в этой культуре и во многом усвоил её ценностную иерархию задолго до того, как сам оказался по другую сторону этого разделения. И когда такой человек сталкивается с трудностями в управленческой работе (например, не сразу находит подход к разрешению конфликта в команде или ошибается в оценке приоритетов), усвоенная ранее установка подсказывает интерпретацию: «раз управление — это не такая уж сложная деятельность, а у меня с ней трудности, значит, дело не в объективной сложности задачи, а в моей личной несостоятельности».

Это глубоко ошибочная, но очень распространённая логическая ловушка. Управленческая деятельность имеет собственную экспертную базу: знание о мотивации людей, о динамике команд, о принятии решений в условиях неопределённости, о конструктивной обратной связи, о разрешении конфликтов. Эта база ничуть не менее сложна для освоения, чем технические дисциплины, просто требует другого типа практики и другого типа обратной связи. Тот факт, что эта экспертиза менее осязаема и хуже поддаётся простому измерению по сравнению с работающим или неработающим кодом, не делает её менее реальной или менее достойной уважения.

Один из важных практических выводов этого раздела, к которому книга ещё не раз вернётся, таков: часть работы нового технического лидера над синдромом самозванца со-

стоит в освоении новых управленческих навыков и, вместе с этим, в осознанном пересмотре унаследованной из инженерной культуры иерархии ценностей, которая изначально настраивает человека недооценивать собственно управленческую компетентность как «полноценную» профессиональную область.

3.6. Скорость обратной связи как психологический фактор

Вернёмся подробнее к теме, обозначенной в разделе 3.3. Почему именно замедление и усложнение обратной связи, а не сама по себе новизна управленческих задач, служит главным психологическим механизмом обострения синдрома самозванца в момент перехода в лидерство?

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.