

Первые 90 дней руководителя отдела

Не «осмотреться» и не «перевернуть всё».

Понять систему — и применить рычаг там, где отдел
больше всего недополучает результат.

1 ПОНЯТЬ

Как устроен отдел, чего ждёт бизнес,
на ком всё держится

2 РЕШИТЬ

Что сохранить, что скорректировать,
что добавить

3 ЗАПУСТИТЬ

1–2 управляемых изменения
с владельцем и метрикой + первые
результаты

Отсутствие изменений — не провал. Но и «просто разобрался» — ещё не результат.

НОВЫЙ УРОВЕНЬ РОЛИ

Руководитель отдела — не большой тимлид

Тимлид

Управляет командой
Ставит и контролирует задачи
Работает с инженерами
Тушит пожары внутри команды

Руководитель отдела

Управляет системой команд
Создаёт правила управления
Работает через тимлидов
Убирает причины повторяющихся пожаров

Объект управления меняется целиком: не одна команда, а система команд и команда руководителей.

ПРОБЛЕМА

От хотелки бизнеса до задачи инженера

Бизнес говорит

«Нужно быстрее»
«Меньше багов»
«Вырасти на 30%»

Нужно построить

Цели
Приоритеты
Ответственность
Процессы
Метрики

Инженер получает

...

Понятную задачу
Критерий
результата
Контекст своей
работы

Если эти этажи не построить, четыре команды сделают четыре разных “примерно то”.

Абстрактную хотелку нельзя каскадировать вниз

Её нужно прояснить:

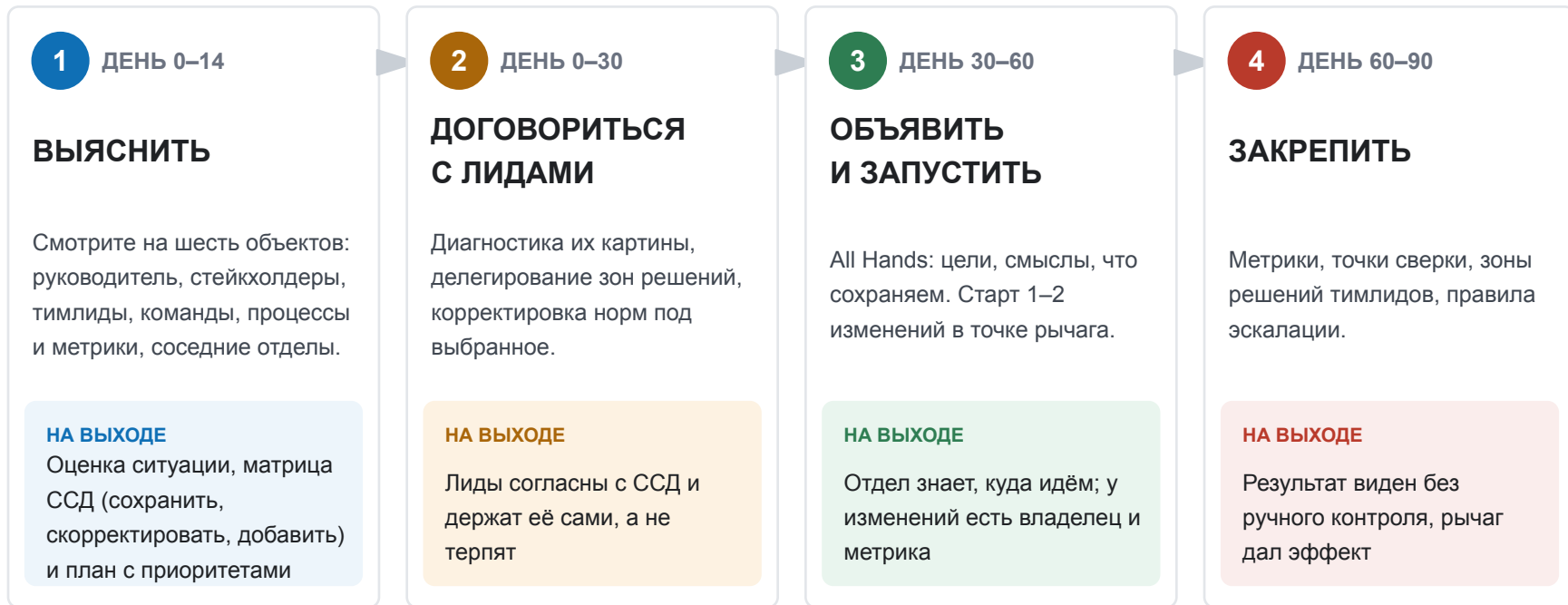
Хотелка → бизнес-проблема → ожидаемый результат → критерии →

«Нужно быстрее»  Lead time 42 дня мешает enterprise-продажам.
Цель: 25 дней без роста количества критических ошибок.

ограничения → ваше решение → договориться → цели → задачи

Рoadmap одним экраном

Четыре вехи. У каждой — что вы делаете и что должно быть на выходе.



Сквозная линия всех 90 дней: растить лидов, а не работать вместо них

Дни 0–14: что именно выяснять

Шесть объектов наблюдения. Всё, что увидели, складывается в одну матрицу.

1 Ваш руководитель

Чего ждёт на самом деле, какие решения жёсткие и какие — ваши

2 Стейкхолдеры

Что им обещано и где нас уже не ждут

3 Тимлиды

Что уже решают сами, и где могут лучше

4 Команды

Какие обязательства и какие результаты вывозят какой ценой

5 Процессы и метрики

Что измеряем и кто на это смотрит, а что пока не считаем

6 Соседние отделы

Где сотрудничаем «гладко», а где блокируемся и эскалируем по кругу

МАТРИЦА ССД

Строки — шесть объектов. Колонки — три решения.

СОХРАНИТЬ

Работает и устойчиво

СКОРРЕКТИРОВАТЬ

Работает, но хрупко или дорого
(иногда скорректировать = просто убрать)

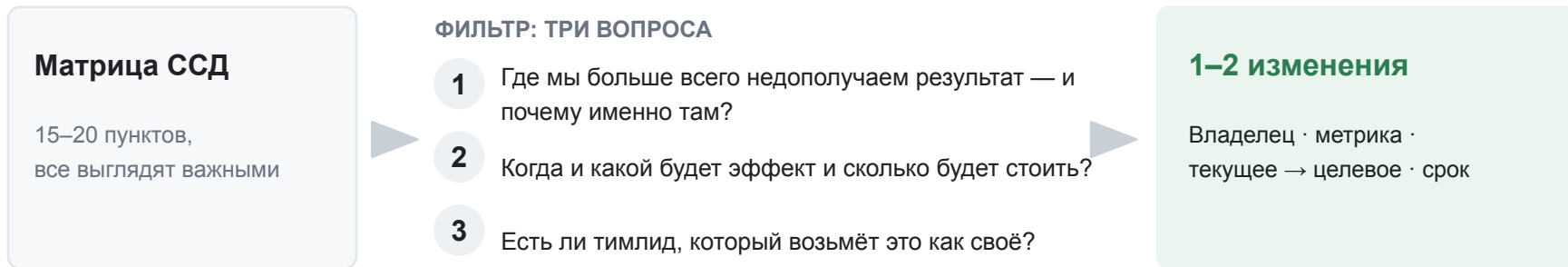
ДОБАВИТЬ

Нужного просто нет — придётся строить

Первые две недели вы собираете факты, а не раздаёте оценки.

Где применить рычаг

Из матрицы получается список. Из списка нужно сделать выбор: 1–2 изменения, а не двенадцать.



Как защитить выбор перед бизнесом



Приоритет — это то, ради чего вы сознательно отказались от другого. Иначе это список.

Двенадцать приоритетов — это не выбор, а перечень намерений.

Дни 0–30: разговор с тимлидами

Три части, лучше в этом порядке. Цель — не проинформировать, а получить авторство.

1 ДИАГНОСТИКА

Сверяем картины

- Что они видят как «сохранить»
- Где, по их мнению, мы теряем результат
- Чего они ждали от нового руководителя

2 ДЕЛЕГИРОВАНИЕ

Договариваемся о зонах

- Что тимлид решает сам
- Что синхронизирует с вами
- Что несёт вам как эскалацию
- И что вы перестаёте делать за них

3 КОРРЕКТИРОВКИ

Меняем то, что мешает

- Как будет выглядеть успешное изменение?
- Какие результаты хотим увидеть и за счет чего?
- Конкретное поведение, что и от кого и в какой момент ожидается

ССД должна стать их. Иначе на All Hands вы будете защищать её в одиночку.

Второй месяц и финиш 90 дней

All Hands — это не отчёт о вступлении в должность, а объяснение выбора.

ALL HANDS, ВТОРОЙ МЕСЯЦ

- Какие цели у отдела и зачем они бизнесу
- Что уже хорошо — и это мы сохраняем
- Что корректируем, какими шагами и зачем
- Кто владелец каждого изменения
- Говорите не только вы — лиды тоже

ЧТО ЕСТЬ У ВАС НА 90-Й ДЕНЬ

Прозрачность

Люди знают процесс, роли, метрики и что от них ждут

Перформанс

Метрики есть, заказчики дают отзывы, понятно что блокирует

Лиды и результат

У лидов своя зона решений, 1–2 изменения дали видимый эффект

Три ловушки, в которые проваливаются чаще всего

**Стать супер-тимлидом
и забрать решения у лидов**

**Раздавать задачи
через головы тимлидов**

**Двенадцать приоритетов
вместо одного выбора**