

O'REILLY®

Sztuka przywództwa technicznego

JAK ZOSTAĆ SKUTECZNYM
DYREKTOREM INŻYNIERII

WILL LARSON



Helion 

Tytuł oryginału: The Engineering Executive's Primer: Impactful Technical Leadership

Tłumaczenie: Radosław Meryk

ISBN: 978-83-289-1667-8

© 2024 Helion S.A.

Authorized Polish translation of the English edition of *The Engineering Executive's Primer*

ISBN 9781098149482 © 2024 Will Larson.

This translation is published and sold by permission of O'Reilly Media, Inc., which owns or controls all rights to publish and sell the same.

All rights reserved. No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or by any information storage retrieval system, without permission from the Publisher.

Wszelkie prawa zastrzeżone. Nieautoryzowane rozpowszechnianie całości lub fragmentu niniejszej publikacji w jakiegokolwiek postaci jest zabronione. Wykonywanie kopii metodą kserograficzną, fotograficzną, a także kopiowanie książki na nośniku filmowym, magnetycznym lub innym powoduje naruszenie praw autorskich niniejszej publikacji.

Wszystkie znaki występujące w tekście są zastrzeżonymi znakami firmowymi bądź towarowymi ich właścicieli.

Autor oraz wydawca dołożyli wszelkich starań, by zawarte w tej książce informacje były kompletne i rzetelne. Nie biorą jednak żadnej odpowiedzialności ani za ich wykorzystanie, ani za związane z tym ewentualne naruszenie praw patentowych lub autorskich. Autor oraz wydawca nie ponoszą również żadnej odpowiedzialności za ewentualne szkody wynikłe z wykorzystania informacji zawartych w książce.

Drogi Czytelniku!

Jeżeli chcesz ocenić tę książkę, zajrzyj pod adres

<https://helion.pl/user/opinie/sztptr>

Możesz tam wpisać swoje uwagi, spostrzeżenia, recenzję.

Helion S.A.

ul. Kościuszki 1c, 44-100 Gliwice

tel. 32 230 98 63

e-mail: helion@helion.pl

WWW: <https://helion.pl> (księgarnia internetowa, katalog książek)

Printed in Poland.

- Kup książkę
- Poleć książkę
- Oceń książkę

- Księgarnia internetowa
- Lubię to! » Nasza społeczność

Spis treści

Przedmowa	15
1. Znalezienie pracy	19
Dlaczego warto dążyć do uzyskania roli menedżera?	20
Jedyny w serii	20
Ubieganie się o stanowisko dyrektorskie wewnątrz Twojej firmy	21
Znajdowanie ról dyrektorskich na zewnątrz	22
Rozmowa kwalifikacyjna	23
Negocjowanie kontraktu	25
Decyzja o podjęciu pracy	28
Nieotrzymanie oferty	29
Podsumowanie	29
2. Twoje pierwsze 90 dni	30
Czego się najpierw nauczyć?	30
Wprowadzanie odpowiednich zmian w systemie	32
Zadania na pierwsze 90 dni	33
Nauka i budowanie zaufania	34
Stwórz zewnętrzny system wsparcia	35
Zapoznanie się z kondycją firmy i procesami organizacyjnymi	37
Procesy zatrudniania	39
Zrozumienie systemów realizacji zadań	40
Zrozumienie technologii	41
Podsumowanie	42
3. Pisanie strategii inżyneryjnej	43
Definicja strategii	44
Przykładowa strategia	45
Diagnoza	45
Zasady przewodnie	46
Spójne działania	47

Proces pisania	48
Kiedy pisać strategię?	51
Postępowanie z brakującymi strategiami firmy	52
Ustalenie diagnozy	53
Struktura zasad przewodnich	54
Utrzymywanie poziomu zasad przewodnich	56
Wybór spójnych działań	58
Czy strategia nie powinna opierać się na podejściu oddolnym?	60
Podsumowanie	60
4. Jak planować?	62
Domyślny proces planowania	63
Trzy odrębne fazy planowania	64
Faza 1. Ustalenie planu finansowego	65
Uzasadnienie roli działu inżynierii w planie finansowym	68
Dlaczego planowanie finansowe należy wykonywać corocznie?	68
Przypisywanie kosztów do jednostek biznesowych	69
Dlaczego planowanie finansowe może być tak kontrowersyjne?	69
Czy wzrost zatrudnienia inżynierów	
powinien ograniczać ogólny wzrost zatrudnienia w firmie?	70
Uwzględnianie struktury organizacyjnej	70
Dopasowanie planu zatrudnienia do możliwości rekrutacji	71
Faza 2. Określenie podziału zasobów inżynierskich według funkcji	72
Dlaczego potrzebujemy alokacji zasobów inżynierskich	
na poszczególne funkcje?	74
Utrzymaj względną stabilność podziału	74
Pamiętaj o szczegółowości alokacji	75
Nie przeceniaj wczesnych wyników	75
Faza 3. Uzgodnienie szczegółowego planu działania	76
Tworzenie szczegółowych planów działania bez współpracy	76
Uwzględnianie w planie projektów konkretnych i nieokreślonych	77
Zbyt szczegółowe plany	77
Pułapki, których należy unikać	79
Planowanie jako zaznaczanie pól wyboru	79
Planowanie jako nieefektywny alokator zasobów	80
Planowanie skoncentrowane na najlepszych projektach	81
Planowanie jako środek do zmniejszenia autonomii	81
Podsumowanie	82

5. Tworzenie użytecznych wartości organizacyjnych	83
Jakie problemy rozwiązują wartości?	84
Czy organizacje inżynieryjne powinny mieć wartości?	84
Co sprawia, że wartość jest użyteczna?	85
Czym różnią się wartości inżynieryjne od strategii technologicznej?	88
Kiedy i w jaki sposób wdrażać wartości?	89
Przykłady przydatnych wartości	90
Podsumowanie	92
6. Metryki w organizacji inżynieryjnej	93
Metryki na własny użytek	94
Metryki wspomagające planowanie	94
Metryki operacyjne	94
Metryki optymalizacji	95
Metryki w celu tworzenia inspiracji i dążeń	95
Metryki dla interesariuszy	95
Metryki dla CEO lub zarządu	96
Metryki dla działu finansów	96
Metryki na potrzeby strategicznych organizacji partnerskich	97
Metryki na potrzeby taktycznych organizacji partnerskich	97
Uporządkowanie stosowanego podejścia	98
Antywzorce	98
Podsumowanie	101
7. Uczestnictwo w fuzjach i przejęciach	102
Złożone motywacje	103
Opracowywanie wspólnej perspektywy	103
Strategia biznesowa	104
Teza przejęciowa	105
Ocena inżynieryjna	106
Sporządzenie planu integracji	110
Decyzje o integracji technologii	111
Decyzje o integracji zespołów	111
Decyzje o integracji kierownictwa	112
Wyraż sprzeciw teraz lub zamilknij na zawsze	112
Gdy inna firma przejmuje Twoją	113
Podsumowanie	113
8. Rozwijanie stylów zarządzania	115
Dlaczego menedżerowie potrzebują kilku stylów przywództwa?	116
Kierowanie według zasad	117
Przykłady	117
Podstawowe mechanizmy	118

Kierowanie w oparciu o konsensus	118
Przykłady	119
Podstawowe mechanizmy	119
Kierowanie według przekonania	120
Przykłady	121
Podstawowe mechanizmy	121
Czy to nie jest mikrozarządzanie?	122
Doskonalenie stylów kierowania	123
Równoważenie stylów kierowania	124
Podsumowanie	126
9. Zarządzanie priorytetami i energią	127
Framework „firma, zespół, ja”	127
Zarządzanie energią to gra o sumie dodatniej	128
Zrównoważony podział priorytetów	129
Gabinet luster	130
Ortogonalny, ale nie w opozycji	131
Zachowaj elastyczność	132
Podsumowanie	132
10. Spotkania w skutecznej organizacji inżynierskiej	133
Dlaczego warto organizować spotkania?	134
Sześć niezbędnych spotkań	135
Cotygodniowe spotkanie z kadrą kierowniczą inżynierii	135
Cotygodniowy przegląd specyfikacji technicznych i przegląd incydentów	136
Comiesięczne spotkania z menedżerami inżynierii i wyższą kadrą inżynierską	137
Comiesięczne sesje pytań i odpowiedzi na tematy inżynierskie	138
Inne spotkania	139
Kto powinien prowadzić spotkania?	141
Skalowanie spotkań	141
Podsumowanie	142
11. Komunikacja wewnętrzna	143
Dostarczaj informacji regularnie	144
Przetestuj wiadomość przed jej opublikowaniem	145
Zbuduj odpowiedni format	146
Pisz krótko	147
Używaj do komunikacji wszystkich dostępnych kanałów	147
Podsumowanie	148

12. Budowanie prestiżu własnego i organizacji	149
Marka kontra prestiż	149
Czy budowanie prestiżu jest opłacalne?	151
Twórz prestiż przez okazjonalne publikowanie treści wysokiej jakości	152
Mierzenie prestiżu to pole minowe	154
Podsumowanie	155
13. Praca z dyrektorem generalnym, dyrektorami innych działów i zespołem inżynierii	156
Czy jesteś wspierany, tolerowany, czy wzbudzasz niechęć?	157
Ukryte relacje i perspektywy w organizacji	158
Scalanie narracji	158
Nie zakotwiczaj się w poprzednich doświadczeniach	159
Kształtowanie nawyku dostosowywania się	159
Koncentrowanie się na małej liczbie zmian	160
Konflikty są w porządku, o ile są rozwiązywane	160
Jak znaleźć rozwiązanie problemu ze współpracującym dyrektorem?	162
Podsumowanie	162
14. Kształtowanie zespołu liderów działu inżynieryjnego	163
Ocena bieżącej sytuacji i tworzenie zespołu	164
Zarządzanie zespołem liderów	165
Oczekiwania względem członków zespołu zarządzającego	167
Rywalizacja wśród liderów na tym samym poziomie	168
Podsumowanie	169
15. Budowanie sieci	170
Wykorzystanie sieci	171
Czy istnieje droga na skróty?	171
Budowanie sieci	172
Wspólna praca	172
Bezpośrednie zapraszanie osób do sieci	173
Budowanie społeczności	173
Pisanie i wygłaszanie referatów	174
Duże społeczności	174
Co się nie sprawdza?	175
Inne rodzaje sieci	175
Założyciele firm	175
Inwestorzy kapitału podwyższonego ryzyka	176
Rekruterzy kadry menedżerskiej	176
Podsumowanie	176

16. Wdrażanie innych menedżerów	177
Dlaczego proces wdrażania ma znaczenie?	178
Czym różni się wdrażanie nowego dyrektora od wdrażania inżynierów?	178
Dzielenie się swoimi schematami myślenia	179
Zdefiniuj swoje obowiązki względem innych i innych względem Ciebie	183
Zaufanie przychodzi z czasem	184
Jak duży postęp jest możliwy?	184
Podsumowanie	185
17. Kontrolowane zaufanie	186
Ograniczenia zarządzania poprzez zaufanie	187
Dlaczego samo zaufanie nie jest techniką zarządzania?	187
Dlaczego lepsze jest zaufanie kontrolowane?	188
Narzędzia kontroli	189
Zastosowanie kontroli w Twojej organizacji	190
Podsumowanie	192
18. Kalibracja standardów	193
Niebezpieczeństwo niedopasowania standardów	194
Dopasowanie do standardów swojej organizacji	195
Eskaluj ostrożnie	195
Modelowanie ról dla menedżerów na równorzędnym poziomie	196
Dostrajanie standardów	197
Podsumowanie	197
19. Jak skutecznie zarządzać procesami inżynieryjnymi	198
Typowy cykl rozwoju wzorców zarządzania procesami	199
Start-up na wczesnym etapie rozwoju	199
Linia bazowa	199
Specjalistyczne role inżynieryjne	200
Role wbudowane na poziomie firmy	200
Lokalna jednostka biznesowa	200
Wady i zalety wzorców	201
Start-up na wczesnym etapie rozwoju	201
Linia bazowa	201
Specjalistyczne role inżynieryjne	202
Role wbudowane na poziomie firmy	202
Lokalna jednostka biznesowa	203
Działanie zgodnie ze wzorcem linii bazowej	203
Radzenie sobie z realiami budżetowania	205
Jak odnaleźć się w cyklu trendów?	206
Podsumowanie	206

20. Zatrudnianie	207
Tworzenie procesu rekrutacji	208
Dąż do efektywności, a nie do doskonałości	209
Monitorowanie postępów i problemów w procesie rekrutacji	210
Wspomaganie procesu finalizacji zatrudniania kluczowych kandydatów	212
Ustalanie poziomu kandydatów	213
Ustalanie szczegółów wynagrodzenia	214
Zarządzanie priorytetami zatrudnienia	215
Szkolenie menedżerów rekrutacji	215
Zatrudnianie wewnętrzne i w obrębie sieci	216
Zwiększanie różnorodności zatrudniania	217
Budowanie marki inżynierskiej	218
Czy warto powołać komisję rekrutacyjną?	218
Pamiętaj, że istnieje system, który Cię wspiera	219
Podsumowanie	220
21. Wdrażanie nowych pracowników w dziale inżynierskim	221
Przykłady z życia wzięte	222
Podstawy wdrażania	223
Osoby funkcyjne	223
Program szkolenia	227
Kto może uczestniczyć w procesie wdrażania w dziale inżynierii?	228
Dlaczego programy onboardingowe zawodzą?	228
Integracja programu onboardingowego działu inżynierii z ogólnym programem firmy	229
Kiedy nadać wdrażaniu priorytet?	230
Podsumowanie	230
22. Ocena wyników i wynagradzanie	231
Sprzeczne cele	232
Ocena wyników i awanse	233
Źródła opinii	233
Tytuły, poziomy i tabele określania poziomów	233
Awanse i kalibracja	235
Degradacje	236
Platforma do przekazywania opinii	238
Wynagrodzenia	239
Jaka powinna być częstotliwość cyklu oceny wyników?	240
Unikaj dążenia do doskonałości	241
Podsumowanie	242

23. Korzystanie z danych ankiet kulturowych	243
Czytanie wyników	243
Podjmowanie działań na podstawie wyników ankiety	246
Kiedy zmieniać pytania?	247
Kiedy należy zacząć przeprowadzać ankietę i jaka powinna być jej częstotliwość?	248
Podsumowanie	248
24. Odejście z pracy	250
Planowanie sukcesji przed odejściem	251
Podjęcie decyzji o odejściu	252
Czy nie za często zmieniam pracę?	254
Czy powinno się odchodzić dopiero po załatwieniu nowego zatrudnienia?	255
Poinformowanie dyrektora generalnego	256
Negocjowanie pakietu wyjściowego	256
Ustalenie planu komunikacji	257
Okres przekazywania obowiązków i faktyczne odejście	257
Ponowne rozważenie decyzji	258
Podsumowanie	259
Zakończenie	261
A Dodatkowe zasoby	263
Lektura podstawowa	263
Tworzenie wartościowych produktów	264
Kierowanie zespołem	265
Praca na stanowisku dyrektora inżynierii oprogramowania	265
Rozmowy kwalifikacyjne, zatrudnianie i poszukiwanie pracy	266
Prowadzenie spotkań	266
Zarządzanie pracą rozproszonych biur i zespołów	266
B Prowadzenie rekrutacji na stanowisko dyrektora działu inżyneryjnego	267
Nie szukaj jednorożców	267
Co może pójść nie tak podczas rozmów kwalifikacyjnych z kandydatami na stanowiska dyrektorskie?	268
Struktura oceny kadry dyrektorskiej	269
Cztery obszary oceny	271
Umiejętności zarządzania	271
Rola i umiejętności specyficzne dla firmy	271
Fachowa wiedza w dziedzinie inżynierii oprogramowania	271
Historia osiągnięć i zachowań	271
Podsumowanie	272

C Czytanie rachunku zysków i strat	273
Co zawiera rachunek zysków i strat?	273
Uczenie się na podstawie rachunków zysków i strat	276
Poznawanie szczegółów	279
Analiza rachunków i strat to stałe zadanie	280
Wyszukiwanie raportów S-1 i 10-K	281
Podsumowanie	281
D Uruchamianie centrów inżynieryjnych	282
Centrum, a nie zdalne biuro	283
Po co uruchamiać nowe centra inżynieryjne?	283
Misja	284
Zaangażowanie kierownictwa	285
Przewidywalność	285
Integracja	286
Podsumowanie	287
E Skala eksploracji.....	288
Standaryzacja	288
Eksploracje	289
Napięcie	290
Poprawa o rząd wielkości	290
Ograniczenie liczby jednoczesnych eksploracji	291

Twoje pierwsze 90 dni

Kanoniczną książką na temat rozpoczynania nowej pracy jest *The First 90 Days* Michaela Watkina. Jeśli jej nie czytałeś, sięgnij do niej. Z pewnością znajdziesz w niej wiele cennych informacji. Tak było w moim przypadku. Może się jednak okazać, że zawarte tam porady są dość ogólne. Oczywiście powinieneś jak najwięcej się uczyć. Powinieneś też dążyć do zrozumienia celów Twojej organizacji i negocjować zasoby. Powinieneś zbudować zespół i współpracować z innymi organizacjami.

Te punkty są bardzo ważne, ale w tym rozdziale spróbuję zejść o jedną warstwę głębiej: zastanowię się nad tym, co powinieneś robić w ciągu pierwszych 90 dni na stanowisku *dyrektora technicznego*. W tym rozdziale szczegółowo opiszę następujące tematy:

- Co powinno być Twoim priorytetem w nauce?
- Dlaczego ważne jest ograniczenie liczby wczesnych zmian, które wprowadzasz?
- Jak budować zaufanie i system wsparcia?
- Zapoznanie się ze stanem Twojej organizacji i obowiązującymi w niej procesami.
- Zapoznanie się z zasadami pracy (a w szczególności ze sposobem zatrudniania).
- Zapoznanie się z bazą kodu lub, jeśli masz na to ograniczoną ilość czasu, ze stosowanymi technologiami.

Lektura tego rozdziału pomoże Ci opracować początkowy 90-dniowy plan pracy na nowym stanowisku. Dzięki jego opracowaniu zyskasz pewność, że skoncentrujesz się na tym, co najcenniejsze, a nie na tym, co najbardziej rzuca się w oczy.

Czego się najpierw nauczyć?

Na każdym stanowisku obowiązuje inny zestaw priorytetów i różne sposoby ich ustalania. Inna będzie lista priorytetów dla CTO rozpoczynającego pracę w spółce na wczesnym etapie rozwoju (typu Series A), a inna w spółce, która jeszcze nie weszła na giełdę (pre-IPO), i w Google. Trzeba jednak wziąć pod uwagę, że proces odkrywania — ustalania, co jest ważne — wymaga usystematyzowania. Na początek zaproponowałbym następujące priorytety:

1. Jak działa Twoja firma? Skąd pochodzą pieniądze? Na co są wydawane? Ile pieniędzy jest w banku? Co musi się wydarzyć w następnym roku, aby firma uzyskała skokowy wzrost wartości? Jakie występują luki w wiedzy pomiędzy zespołem inżynierskim a osobami zajmującymi się biznesem? Jeśli nigdy wcześniej nie miałeś do czynienia z domeną biznesową (na przykład nie wiesz, jak działa bankowość lub obrót środkami trwałymi), musisz koniecznie poświęcić na to czas.
2. Co definiuje kulturę firmy? Jakie są wartości w firmie? Jakie kluczowe decyzje podjęła firma w ostatnim czasie? Jaki jest proces podejmowania decyzji? Jakie osoby są cenione i dlaczego? Czyja rola wzrosła, a czyja uległa stagnacji?
3. Jak nawiązać zdrowe relacje ze współpracownikami i interesariuszami? Czego Twoi współpracownicy potrzebują od działu technicznego i jak możesz im pomóc odnieść sukces? Jak Twoi interesariusze definiują sukces? Jak zbudować relacje, zanim napotkasz pierwsze źródło konfliktu?
4. Czy zespół inżynierów skutecznie wykonuje swoją pracę? Jak zamienia pomysł w gotowe dzieło? Jak jest przydzielana praca? Kto wkracza do akcji w sytuacjach awaryjnych?
5. Czy jakość techniczna jest wysoka? Jak dobrze sprawdzają się narzędzia wspierające codzienną pracę zespołu? Jakie są kluczowe zachowania i właściwości techniczne (<https://lethain.com/reclaim-unreasonable-software>)? Jakie projekty uważa się za niemożliwe do realizacji ze względu na ograniczenia techniczne?
6. Czy zespół inżynierów jest inkluzywny i ma wysokie morale? Kto w Twoim zespole odnosi sukcesy? Kto nie odnosi sukcesu? Dlaczego? Jakie są podejmowane działania na rzecz aktywnej integracji i kto je prowadzi? Czy taka praca jest ceniona? Co dodaje energii lub kradnie energię zespołowi?
7. Czy tempo pracy w dłuższej perspektywie jest stabilne? Czego potrzebujesz, aby zachować zaangażowanie zespołu i energię w dłuższej perspektywie? Jakie granice możesz tymczasowo przekroczyć, aby po uzyskaniu odpowiedniego poziomu wyraźnie się wycofać?

Dla każdego z tych priorytetów określ kilka mierzalnych celów, które będą przydatne podczas śledzenia długoterminowych postępów. Identyfikacja konkretnych celów jest częścią procesu uczenia się. Można sobie wyobrazić mierzenie wydajności zespołu przy użyciu zarówno „liczby zrealizowanych zadań”, jak i wskaźników produktywności z Accelerate (<https://lethain.com/accelerate-developer-productivity>). Kondycję zespołów można mierzyć za pomocą spotkań typu *skip level* (dosłownie: z pominięciem poziomu), wyników ankiet na temat nastrojów, takich jak CultureAmp, rozmów przy kawie z różnymi grupami w zespole itd. Mierzenie tempa pracy zespołu jest trudne, ale możesz określić, czego potrzebujesz, aby praca była zrównoważona, i zmierzyć, jak często spełniasz te warunki. Pewien menedżer, z którym współpracowałem, twierdził, że do utrzymania zaangażowania zespołu potrzebuje jednego 30-minutowego roboczego bloku każdego dnia. Być może w Twoim przypadku ten czas będzie dłuższy, a być może zdecydujesz się na zupełnie inne rozwiązanie.

Wprowadzanie odpowiednich zmian w systemie

Po ustaleniu priorytetów i celów nowi menedżerowie często chcą od razu przystąpić do wprowadzania zmian. Chęć wprowadzania zmian po jakimś czasie jest właściwym instynktem, ale zbyt dużo zmian w początkowej fazie może sprowadzić Cię na manowce. Celem lidera wyższego szczebla jest trwały postęp w kierunku ustalonych celów. Można go osiągnąć za pomocą zmian, ale — co bardzo ważne — te zmiany muszą być *właściwe*. Co więcej, trwałe usprawnienia zależą od budowania systemów, które generują zmiany, a nie od wykonywania taktycznych działań sprawiających efemeryczne pozory ulepszeń.

Wspomniane systemowe zmiany ujawniają swoje pozytywne lub złe skutki powoli, a Twoja organizacja może tolerować koszty związane jedynie z przyjęciem niewielkiej liczby zmian w określonym czasie. Jeśli chcesz być skutecznym menedżerem, musisz zacząć od zrozumienia działających organizacji i systemów, a dopiero potem przystąpić do ich zmiany. Jeśli pominiesz zrozumienie, możesz uzyskać krótkoterminowy sukces, ale po kilku miesiącach będziesz zmuszony wrócić do pracy nad tymi samymi problemami już przy mniejszym zaufaniu i wsparciu ze strony zespołu.

Gdybym miał stworzyć krótką listę najczęstszych pułapek, w jakie wpadają nowi menedżerowie podczas swoich pierwszych dni pracy, na pierwszej pozycji z pewnością wymieniłbym pośpiech we wprowadzaniu zmian lub wprowadzanie ich bez zrozumienia natury problemu. Dwa inne częste błędy to ocenianie bez kontekstu („ta technologia jest okropna, co za głupcy podjęli taką decyzję?”) i wspomnianie poprzednich pracodawców (irytujący refren: „w mojej poprzedniej pracy, to...”).

Uczysz się tylko wtedy, gdy masz czas na refleksję

Większość problemów, które napotykasz w pracy na początku kariery, jest trudna, ponieważ te problemy są dla Ciebie nowe. Skuteczne rozwiązywanie problemów, z którymi nigdy wcześniej się nie spotkałeś, jest wyzwaniem. Na szczęście w Twoim zespole są inne osoby, które już doświadczyły konkretnych problemów i rozumieją ich tajniki.

Nawet w przypadku różnorodnych prostych wyzwań łatwo jest wydatkować nieproporcjonalną ilość energii na próbę rozwiązania problemu, zanim poprosisz o pomoc. Ciężka praca jest banalną cnotą. Prawdziwą cnotą jest *skuteczne uczenie się*. Podczas wykonywania zadania ważna jest skuteczność; cierpienie jest opcjonalne.

Kiedyś uczestniczyłem w rozmowie kwalifikacyjnej w firmie, która zapewniała nowym pracownikom narzędzie pozwalające na osiągnięcie równowagi między pracą a nauką w proporcji 20 – 40. Zawsze poświęć co najmniej 20 minut na próbę rozwiązania problemu, zanim poprosisz o pomoc, i nigdy nie poświęcaj więcej niż 40 minut, zanim poprosisz o pomoc. Wątpliwe, aby te liczby były idealnie dopasowane do potrzeb Twojego zespołu. W podobny sposób możesz jednak stworzyć skuteczny mechanizm, który pozwoli członkom zespołu prosić o pomoc, a jednocześnie ustalisz oczekiwanie, że każdy powinien poświęcać czas na pomaganie innym.

Podejście polegające na cięższej pracy w celu przezwyciężenia problemów sprawdza się głównie wtedy, gdy przepływem przychodzącej pracy zarządza ktoś z zewnątrz. Na początku Twojej kariery podczas każdego sprintu Twój menedżer lub starszy kolega pomagał Ci w tworzeniu nowych funkcjonalności lub poprawianiu błędów. W miarę zdobywania doświadczenia coraz częściej otrzymywałeś „nieodfiltrowane” wymagania biznesowe. W wolno rozwijającej się firmie rozwój jest zazwyczaj na tyle powolny, że dzięki cięższej pracy można nadrobić dodatkowe zadania, jeśli ta cięższa praca jest łągodzona przez sporadyczne zatrudnianie. Z kolei w szybko rozwijających się firmach lub zespołach cięższa praca szybko staje się strategią autodestrukcyjną. Nie tylko będziesz zbyt zajęty, aby uczyć swoich kolegów z zespołu, ale także staniesz się zbyt zajęty, aby samemu się uczyć. To doprowadzi Cię do spadkowej spirali: im ciężiej pracujesz, tym bardziej zostajesz w tyle, co ostatecznie zakończy się wypaleniem.

Kiedy przytłacza Cię złożony problem, dla którego nikt nie dysponuje wystarczającym kontekstem ani perspektywą rozwiązania, jedynym rozwiązaniem jest stworzenie przestrzeni, w której możesz zwolnić i pomyśleć. Najlepiej jest się uczyć poprzez refleksję (<https://lethain.com/offsites>), zwłaszcza jeśli chodzi o najbardziej skomplikowane problemy, gdy musisz zwalczyć instynkt, który nakazuje ciężką pracę, aby pokonać wyzwania.

Oto kluczowa rada: jeśli rozwiązujesz szybko zmieniający się, skomplikowany problem — zwolnij! Przestań pracować ciężej. Ten kierunek, który obrałeś, nie przyniesie rozwiązania. Złożonych problemów nie da się rozwiązać wyłącznie ciężką pracą. Ta ścieżka jest połączana fałszywym postępowaniem. Sprawia wrażenie, że działa, ale nigdy nie doprowadzi Cię tam, gdzie próbujesz dojść (przypomina mi to mój argument przeciwko rotacji dyżurów w trybie „podążaj za słońcem” — <https://lethain.com/dont-follow-the-sun>).

Ostatnia uwaga dla menedżerów osób, które próbują rozwiązać złożony problem przez ciężką pracę: pomóż im zatrzymać się, przegrupować, stworzyć przestrzeń do spowolnienia, przemyślenia i rozwoju, aby ostatecznie pokonać problemy! Wkrótce pojawią się nowe wyzwania, więc oszczędzaj na nie energię (<https://www.youtube.com/watch?v=GM-znjDGubE>).

Zadania na pierwsze 90 dni

Z literatury znamy platoński ideał pierwszych 90 dni, jako czas spędzony wyłącznie na nauce i przygotowaniu do wyważonej, skutecznej realizacji w 91. dniu. W niektórych okolicznościach jest to wykonalne, ale może również sprowadzić Cię na manowce.

Jeśli rozpoczniesz proces uczenia się i w trakcie odkryjesz coś bardzo złego, masz moje pozwolenie, aby przestać przeglądać listę i poświęcić czas na naprawienie tej rzeczy. W takim przypadku możesz zastosować się do niektórych zaleceń w ciągu dziewięciu miesięcy zamiast trzech i nie będzie w tym niczego złego. Nawet jeśli koncentrujesz się na gaszeniu pożaru, staraj się unikać poświęcania pożarowi całego czasu. Skuteczny menedżer to taki, który osiąga sukces zarówno w perspektywie krótko-, jak i długoterminowej, więc nie rozprasza się radością z rozwiązywania sytuacji awaryjnych do tego stopnia, że rezygnujesz z zadań strategicznych.

Kolejnym ważnym elementem, na który należy zwrócić uwagę podczas początkowego okresu pracy, jest wielkość i złożoność firmy, do której dołączasz. W przypadku 20-osobowej firmy nauka nie powinna zająć Ci trzech miesięcy, podczas gdy w przypadku liczącej 2000 osób

prawdopodobnie tak. Podobnie jak w przypadku wszystkich zasad, dostosuj zasadę 90 dni do własnego kontekstu.

Nauka i budowanie zaufania

Kiedy zaczniesz realizować zadania związane z wdrożeniem, pierwszym kluczowym krokiem jest budowanie zaufania w firmie poprzez spotkanie się z osobami, z którymi będziesz pracować, zrozumienie sposobu działania firmy i jej branży oraz zdobywanie jak największej ilości wiedzy. Oto wybrane działania, które możesz podjąć, aby rozwinąć swoją sieć wsparcia w ciągu pierwszych 90 dni:

Poproś swojego menedżera, na przykład dyrektora generalnego lub dyrektora technicznego, o zapisanie wyraźnych oczekiwań wobec Ciebie.

Klasyczne pytanie, które należy zadać, brzmi: „Jak powinien wyglądać sukces w pracy na moim stanowisku?”. Odpowiedzi mogą być bardzo ogólne, w stylu „dowiedz się, jak być przydatnym”, co jest całkowicie w porządku, ale jeśli Twój przełożony ma bardziej wyraźne oczekiwania, powinien je jasno wyrazić.

Dowiedz się, czy coś nie działa tak, jak powinno, i wymaga natychmiastowej uwagi.

Firmy są zaskakująco odporne, znoszą ciosy, które na pierwszy rzut oka wydają się nie do zniesienia. Organizacja, do której dołączasz, może mieć poważny problem i w takim przypadku powinieneś odejść od ogólnego podejścia i skupić się na złagodzeniu sytuacji z tragicznej do trudnej (w niektórych przypadkach pracownicy firmy mogą być tak oswojeni z poważnym problemem, że o nim zapominają, co może być irytującym doświadczeniem).

Zorganizuj rundę rozpoznawczą.

Jeśli Twoja organizacja liczy mniej niż 30 osób, w ciągu pierwszych 90 dni postaraj się spotkać indywidualnie z każdą osobą. Jeśli liczy więcej osób, będziesz zmuszony do organizowania spotkań zespołowych i indywidualnych, aby skondensować spotkania z większą liczbą osób w tym samym czasie. Nie ograniczaj się wyłącznie do swojej organizacji. Znajdź czas na spotkania z osobami w całej firmie, z którymi nie będziesz współpracować bezpośrednio. W tym celu skorzystaj z nieformalnych okazji np. podczas posiłków.

Zaplanuj cykliczne spotkania 1:1 i spotkania typu skip-level.

Powinieneś wcześniej ustalić harmonogram spotkań 1:1 i spotkań 1:1 z pominięciem poziomu (ang. *skip-level*), ponieważ jest to ważny mechanizm pozwalający na uczenie się od zespołu. Aby uniknąć przeciążenia w miarę rozwoju organizacji, nie określaj dokładnej liczby spotkań skip-level, tylko zdecyduj, jaką ilość czasu tygodniowo chcesz na nie przeznaczyć. Niektórzy menedżerowie sugerują, aby spotkania cykliczne planować dopiero po upływie pierwszych 90 dni. Dzięki temu można najpierw ogólnie poznać firmę, a dopiero później zapoznać się ze szczegółami. Ważne jest, aby cykliczne spotkania 1:1 rozpocząć wcześniej, ale jest tu trochę miejsca na eksperymenty. Kiedy planujesz takie spotkania 1:1, powinieneś pamiętać o dwóch ważnych aspektach: spotykaniu się ze współpracownikami i interesariuszami — nie tylko z zespołem — oraz poznawaniu siebie nawzajem jako ludzi, a nie tylko jako splecionych ze sobą funkcjonalnych mechanizmów.

Podziel się tym, co obserwujesz.

Częścią zdobywania zaufania do nowej organizacji jest pokazanie, że słuchasz, a nie tylko pochopnie oceniasz. Uważam, że dobrym sposobem na dzielenie się własnymi obserwacjami są cotygodniowe e-maile wysyłane do Twojego zespołu (więcej informacji na ten temat znajdziesz w rozdziale 11.), ale możesz także zastosować comiesięczne spotkania wszystkich pracowników (ang. *all-hands meetings*) lub inne sposoby.

Odwiedzaj rutynowe fora.

Zacznij odwiedzać istniejące fora i obserwować, jak działają. Dotyczy to również forów poza Twoją organizacją. Ogólnie rzecz biorąc, przybycie nowego dyrektora „zakłóca” spotkania, nad którymi powinieneś sprawować nadzór, np. spotkania członków Twojego zespołu. Uważam, że powinieneś poprosić uczestników spotkań, aby prowadzili je tak jak dotychczas, ale pamiętaj, że Twoja obecność zasadniczo zmienia ich odbiór przez uczestników.

Obserwuj zgłoszenia pomocy technicznej.

W wielu firmach panuje tendencja do zniekształcania obrazu prowadzonych spraw. Trzeba jednak pamiętać, że rezerwuarem rzeczywistości zawsze są klienci. Najbardziej skalowalnym sposobem na wczesne skontaktowanie się z klientami jest śledzenie zgłoszeń do pomocy technicznej. Obserwuj zespół sukcesu klienta, jeśli taki istnieje, podczas analizy przychodzących zgłoszeń. Jeśli taki zespół nie istnieje, zastanów się nad rejestracją w serwisie Zendesk i sam analizuj zgłoszenia.

Obserwuj spotkania klientów, spotkania partnerów lub testy użytkowników.

To, które z nich będziesz chciał dokładnie obserwować, będzie zależęć od rodzaju produktu i firmy, w której jesteś menedżerem. Priorytetem jest nauczenie się, w jaki sposób firma współpracuje z podmiotami zewnętrznymi, które są niezbędne do jej sukcesu.

Dowiedz się, w jaki sposób jest wykonywana analityka biznesowa i jak wysyłać zapytania do danych.

Dowiedz się, gdzie są przechowywane analizy biznesowe (najprawdopodobniej w hurtowni danych) i jak uruchamiać własne zapytania. Nie powinieneś bezmyślnie zakładać, że wyniki Twoich zapytań są poprawne — dane to subtelni kłamcy — gdy jednak napotkasz interesujące problemy, powinieneś potrafić samodzielnie wydobyć dane w celu przeprowadzenia wstępnych analiz. W większych firmach jest bardzo prawdopodobne, że zapytania do danych będziesz wysyłać we współpracy z analitykiem danych lub analitykiem biznesowym, zamiast pisać je samodzielnie.

Stwórz zewnętrzny system wsparcia

Im dłużej trwa Twoja kariera, tym mniej osób w Twojej firmie zajmowało Twoje obecne stanowisko i tym ważniejsze staje się zbudowanie sieci wsparcia wykraczającej poza Twój obecny zespół, współpracowników i menedżerów. Wiele decyzji, które podejmujesz na stanowisku kierowniczym, nie przynosi rezultatów natychmiast, co sprawia, że korzystanie z doświadczeń innych staje się jeszcze ważniejsze. Oto kilka wskazówek dotyczących opracowania zewnętrznego systemu wsparcia:

Zbuduj zewnętrzną grupę wsparcia składającą się z osób pełniących podobne funkcje.

Gdy piastujesz jedno z najwyższych stanowisk w firmie, nikt inny nie pełni w niej roli identycznej jak Twoja, musisz więc zacząć szukać wzorców do naśladowania i mentorów na zewnątrz. Znajdź niewielką społeczność liderów, do której mógłbyś dołączyć. Może to być na przykład prywatna grupa na Slacku, spotykająca się raz w tygodniu grupa śniadaniowa lub dowolna inna grupa. Należenie do licznej grupy, w której możesz realizować swoje wyzwania, znacznie przyspieszy Twoją naukę.

Skorzystaj z usług trenera menedżerów.

Praca z dobrym indywidualnym trenerem menedżerów to jak skondensowanie wszystkich korzyści płynących z grupy wsparcia w jeden cenny diament. Trener menedżerów miał kontakt z kilkunastoma innymi osobami rozwiązującymi problemy podobne do Twoich, zatem z łatwością zrozumie Twój osobisty kontekst, a Twoja firma płaci mu za przekazywanie Ci opinii, których słuchanie może być dla Ciebie niekomfortowe. Jeśli nie znasz żadnego trenera, najlepszym sposobem na znalezienie takiej osoby będzie rozmowa z kolegami z branży (pewien menedżer wyraził opinię, że trenerzy kadry menedżerskiej są najbardziej pomocni, gdy już znasz kontekst swojej pracy, więc być może będzie lepiej, jeśli nawiążesz z nim kontakt nieco później, a nie w ciągu pierwszych trzech miesięcy).

Dbaj o siebie.

Inwestuj w siebie, abyś miał energię do inwestowania w innych. Bierz udział w grupach wsparcia, zapewnij sobie odpowiednią ilość snu i zaplanuj regularne ćwiczenia fizyczne.

Możesz odczuwać pokusę, by pominąć te działania lub odłożyć je na później. Wykorzystaj jednak magiczny czas, kiedy zaczynasz coś nowego, a Twoje dotychczasowe wzorce się resetują. Prośba o pomoc w stylu: „Hej, zaczynam pracę w nowej roli, w której Ty od dłuższego czasu dobrze sobie radzisz, i chciałbym zadać Ci kilka pytań!” oraz przedstawienie listy krótkich, dobrze przemyślanych pytań działa zaskakująco dobrze.

Zarządzanie czasem i energią

Kilka tygodni temu kupiłem pianino cyfrowe. Jedną z motywacji dla tego zakupu był fakt, że mój syn uwielbia muzykę. Jeśli posadzisz go w pobliżu pianina, nie może się powstrzymać, aby nie uderzać w klawisze. Ja również poczułem w swoim życiu pewną lukę i w jakiś sposób doszedłem do wątpliwego wniosku, że ta luka może mieć rozmiary pianina do ćwiczeń. Jako dziecko grałem na pianinie przez cztery lata. Nigdy nie byłem w tym szczególnie dobry, ale potrafię czytać nuty na tyle dobrze, że pomyślałem, że fajnie będzie do tego wrócić. W graniu muzyki własnymi rękami jest coś potężnego.

Kupno pianina przez osobę dorosłą, która nie grała na tym instrumencie od 30 lat, to celebrowanie snobizmu, ale sprawiło mi to całkiem sporo frajdy. Najbardziej zaskoczyło mnie to, że pianino stworzyło dla siebie czas. Granie na nim wyzwala we mnie nową energię. Jestem na wczesnym etapie ponownej nauki, więc nietrudno zauważyć postępy. Zwiększam tempo, staram się eliminować przerwy przy przejściach między taktami, uczę się grać proste utwory z pamięci. Granie na pianinie nie tylko nie czerpie energii z mojej dziennej normy, ale ją uzupełnia. Oto lekcja, której nauczyłem się już wiele razy, ale wciąż zdarza mi się o niej zapomnieć: lekarstwem na przemęczenie zazwyczaj jest dodanie do życia czegoś radosnego; komfort życia rzadko mi się poprawia, kiedy próbuję zmienić wszystko naraz.

Nie oznacza to, że nie próbowałem eliminować niektórych rzeczy. Eliminowanie niektórych elementów z życia to moja domyślna reakcja na uczucie niepokoju, więc po ostatnich trzech latach nie zostało już zbyt wiele do usunięcia: odkąd urodziło mi się dziecko, nie oglądam już nawet telewizji. Całkowicie przerobiłem swoje domowe biuro — uprościłem je, jak to tylko było możliwe. Kupiłem niszczarkę do papieru i zniszczyłem wiele dokumentów, które gromadziłem przez ostatnie 15 lat. W mojej szafie panuje nieskazitelny porządek — wszystko jest dobrze zorganizowane i odpowiednio ułożone. Wyrzuciłem wszystkie skarpetki, które miałem, i zastąpiłem je tylko trzema opcjami: skarpetki biznesowe, skarpetki z niskim wycięciem i skarpetki do ćwiczeń. Teraz posortowanie i ułożenie skarpetek zajmuje mi zaledwie ułamek tego czasu, który dotąd poświęcałem na tę czynność. To naprawdę ważne — mamroczę do siebie z chwiejnym przekonaniem.

Pomimo zakupu pianina i uporządkowania skarpetek powróciłem do jednego z moich najmniej produktywnych nawyków: szukania oznak znaczenia mojej pracy. Czy pojawiły się jakieś nowe tweety na temat moich artykułów? Ilu mam obserwujących na Twitterze (X)? Jaki jest ranking sprzedaży moich książek w serwisie Amazon? Czy zaktualizowałem moduł śledzenia sprzedaży moich książek, uwzględniając dane z kilku ostatnich kwartałów sprzedaży? Ilu subskrybentów mają moje listy mailingowe? Ze wstydem muszę przyznać, że widok tych liczb sprawia mi radość, choć wiem, że obżeranie się tego rodzaju quasi-osiągnięciami może łatwo doprowadzić do śmierci głodowej.

Po latach prób zrozumienia siebie dowiedziałem się, że tym, co odżywia moją duszę, jest wąż równowaga między rodziną, hobby, takim jak gra na pianinie, a osiągnięciami, które zwykle znajduję w pracy zawodowej i pisaniu. Gdy urodziło mi się dziecko, zacząłem spędzać z rodziną, zwłaszcza z żoną, więcej czasu niż kiedykolwiek wcześniej. To były jedne z najbardziej magicznych, satysfakcjonujących i trudnych chwil w moim życiu. Nawet wtedy, gdy nasz synek był chory i chwilami niepokieszony, było to niezaprzeczalnie coś wyjątkowego.

W mojej pracy zawodowej nadal wszystko układa się dobrze, ale praca w roli dyrektora technicznego wywiera o wiele bardziej pośredni wpływ na moje szczęście niż moje bezpośrednie osiągnięcia. Było to podwójnie prawdziwe, gdy w mniejszym stopniu zajmowałem się zatrudnianiem członków mojego bezpośredniego zespołu i poświęcałem więcej czasu na pomaganie organizacji w radzeniu sobie z trwającymi kryzysami lat pandemii i recesji. Wcześniej w każdą sobotę miałem sporo czasu na pisanie, a w tym kryzysowym czasie trudno było mi znaleźć na to czas. Przez jakiś czas martwiłem się, że stracę umiejętność pisania, ale gdy mam wolny tydzień (pomimo konieczności opieki nad dzieckiem), umiejętności twórcze szybko wracają.

Niemniej jednak wciąż tęsknię za większą ilością wolnego czasu i marzę o życiu takim, jakie prowadziłem trzy lub cztery lata temu. Po prostu było w nim mnóstwo przestrzeni. Był to czas w moim życiu, dzięki któremu z łatwością napełniłem tak wiele „różnych pojemników”. Teraz uczę się akceptować fakt, że gdy napełnię jakiś pojemnik, to kolejne dwa pozostaną puste. Jednocześnie pracuję nad dodaniem jak największej liczby małych radości (więcej informacji na ten temat znajdziesz w rozdziale 9.).

Zapoznanie się z kondycją firmy i procesami organizacyjnymi

Wiele osób na stanowiskach kierowniczych jest przeszkolonych, aby unikać angażowania się w procesy organizacyjne ze względu na możliwość wystąpienia tarć, które mogą uniemożliwić poprawę i zmiany. Osobiście uważam jednak, że menedżerowie nie powinni stosować się

do takich zaleceń. Nie da się zmienić procesów organizacyjnych z dnia na dzień — dokonanie skutecznej zmiany organizacyjnej wymaga wiele pracy i dużej dbałości o szczegóły. Istotne jest jednak, aby od samego początku swojej pracy zwracać na procesy szczególną uwagę i potrafić zidentyfikować wszelkie luki strukturalne, którymi należy się zająć. Oto kilka sposobów na lepsze zrozumienie kondycji i procesów organizacji w ciągu pierwszych 90 dni:

Dokumentuj istniejące procesy organizacyjne.

Wiele procesów organizacyjnych nie jest udokumentowanych. Wiedzę na ich temat posiadają wyłącznie te osoby, które w nich uczestniczą. Opisz procesy, z którymi się spotykasz, i postaraj się je dokładnie zrozumieć (dzięki aktywnemu uczestnictwu razem z członkami zespołu). Takie podejście ułatwi również wdrażanie przyszłych pracowników.

Wprowadź co najwyżej jedną bądź dwie zmiany.

Gdy zaczniesz rozumieć organizację, zidentyfikujesz długą listę zmian, które Twoim zdaniem będą pomocne. Dokładnie przejrzyj tę listę i wybierz z niej jedną lub dwie pozycje. Następnie wraz z zespołem postaraj się dostosować zadania związane z planowanymi zmianami do stojących przed nim wyzwań, po czym kontynuuj wprowadzanie zmian w procesie, aż zaczniesz przynosić pozytywne efekty (<https://lethain.com/good-process-is-evolved>).

Zaplanuj rozwój organizacji na następny rok.

W większości organizacji brakuje jasnego dokumentu opisującego bieżący rozmiar, docelowy rozmiar w kolejnym roku oraz szereg przekształceń, które będą musiały nastąpić, aby organizacja kontynuowała swój rozwój. Napisz ten plan. W szczególności określ najważniejsze role, które będą musiały zostać obsadzone.

Skonfiguruj ścieżki komunikacji.

Zorganizuj comiesięczną sesję pytań i odpowiedzi, podczas której członkowie zespołu będą mogli zadawać Ci pytania. Zaczynij wysyłać co tydzień 5 – 15 wiadomości (<https://lethain.com/weekly-updates>) — mają to być *krótkie aktualizacje statusu, których przeczytanie zajmuje 5 minut, a napisanie nie więcej niż 15 minut* — aby ułatwić innym śledzenie Twoich uwag i postępów. Utwórz listy mailingowe dotyczące pytań i odpowiedzi. Szczegóły zależą od sposobu, w jaki ma odbywać się komunikacja w Twojej firmie. Ustal jednak kilka czytelnych ścieżek i przekaż je swojemu zespołowi.

Zwracaj uwagę na stanowiska niezwiązane z inżynierią oprogramowania.

W organizacji inżynierskiej często są stanowiska wykraczające poza inżynierię oprogramowania, np. menedżerowie programu (ang. *Technical Program Manager*) lub inżynierowie niezawodności (ang. *Site Reliability Engineer* — SRE) — <https://lethain.com/specialized-roles>. Poświęć im czas! Funkcje te zawsze wywierają ogromny wpływ na firmę, choć często są ignorowane. Zainwestuj czas w słuchanie ich.

Przeprowadzaj wyrywkowe sprawdzanie inkluzywności organizacji.

Wiele osób na początku swojej pracy poświęca większość czasu pracownikom, którzy uzyskują największe wsparcie, co może dać mylne poczucie stanu inkluzywności w organizacji. Miej oczy szeroko otwarte i przeprowadź przegląd wynagrodzeń (<https://increment.com/teams/pay-fair/>). Spotkaj się z osobami, które pracują poza biurem (<https://increment.com/teams/aguide-to-distributed-teams/>), zwłaszcza z tymi, które pracują zdalnie.

Procesy zatrudniania

Większość osób z wyższej kadry kierowniczej uważa zatrudnianie za jeden ze swoich najważniejszych obowiązków. Dla lidera odpowiedzialnego za technologie w organizacji rekrutacja jest kluczowym obszarem działania w dwóch różnych wymiarach: jest odpowiedzialny zarówno za pozyskiwanie i obsadzanie stanowisk wyższego szczebla, jak i tworzenie uniwersalnego, skutecznego procesu rekrutacji w dziale inżynierii.

Aby lepiej zrozumieć proces zatrudniania:

Śledź metryki lejka naboru (<https://lethain.com/hiring-funnel>) i proces rekrutacji.

Metryki lejka naboru są bramą do zrozumienia procesu rekrutacji i znalezienia w nim miejsc, które należy usprawnić. Regularne analizowanie tych metryk i planu rekrutacji jest kluczowym etapem pozwalającym na przejście od rekrutacji, która po prostu się odbywa, do procesu rekrutacji, który aktywnie się doskonali. Warto umieścić w kalendarzu cykliczne spotkania poświęcone rekrutacji, organizowane co tydzień lub co dwa tygodnie. Powinni się wtedy spotykać rekruterzy i menedżerowie ds. rekrutacji, aby wymieniać doświadczenia i się doskonalić.

Obserwuj prowadzone rozmowy kwalifikacyjne, rozmowy finalizujące oraz sposób wdrażania nowych członków zespołu.

Przyjrzyj się istniejącemu procesowi rozmów kwalifikacyjnych — zobacz, jak działa. Pamiętaj, że Twoja obecność na sali zmienia sytuację. Powinieneś ograniczyć swoją obecność do rozmów kwalifikacyjnych na wyższe stanowiska.

Zdecyduj, czy konieczna jest gruntowna zmiana procesu rekrutacji.

Jeśli wcześniej w firmie nie było stanowiska lidera ds. rekrutacji lub inżyniera zajmującego się rekrutacją, możliwe, że w tej organizacji proces rekrutacji po prostu nie istnieje. W takim przypadku będziesz musiał ułożyć jego elementy od podstaw. Nie przesadzaj z utrzymywaniem tego, co istnieje, nawet jeśli obecny zespół uważa, że warto to zachować.

Wskaż kilka stanowisk (trzy lub mniej), których najbardziej brakuje.

Twoja przepustowość rekrutacyjna jest ograniczona, a każda rola, na którą zatrudniasz, wiąże się z kosztami. Oznacza to, że ogólna szybkość rekrutacji będzie najwyższa, gdy skupisz się na najważniejszych stanowiskach. Powinieneś zatem zidentyfikować niewielką liczbę kluczowych stanowisk do obsadzenia. Jeśli każde zatrudnienie jest priorytetem, żadne z nich nie jest priorytetem.

Zaproponuj swój udział w rozmowach finalizujących proces rekrutacji dla kandydatów na priorytetowe stanowiska.

Zaangażowanie się w końcowy etap rozmów kwalifikacyjnych kandydatów o wysokim priorytecie to jeden z oczywistych sposobów, w jaki nowy dyrektor może pomóc zespołowi rekrutacyjnemu. Ponadto rozmowy finalizujące stanowią nieocenione źródło informacji o procesie rekrutacji i pozwalają dyrektorowi budować odpowiedni wizerunek firmy.

Rozpocznij działania na rzecz budowania marki inżyniera w Twojej firmie.

Częścią skutecznej rekrutacji inżynierów jest budowanie w firmie marki inżynierów, dzięki której nowe osoby będą chciały dołączyć do firmy. Jest to powolny proces, dlatego jest bardzo ważne, abyś rozpoczął go jak najwcześniej. Do działań tego rodzaju można zaliczyć założenie bloga inżynierskiego, zachęcanie członków zespołu do wygłaszania referatów na konferencjach, aktywna obecność na Twitterze (X) itd. Wszystkie te działania mają na celu podkreślenie atrakcyjności pracy w Twoim zespole.

Zrozumienie systemów realizacji zadań

Długoterminowa wartość inżynierii dla firmy polega na tworzeniu nowych możliwości, ale jej wartość krótkoterminowa to ciągłość wykonywania działań zgodnie z planem tworzenia produktu i celami firmy. Największym błędem, jaki może popełnić nowy menedżer, jest zakłócenie obecnych systemów przed opracowaniem skutecznej alternatywy. Zamiast tego postaraj się utrzymać te elementy, które działają, stopniowo usprawniaj te, które nie działają, i mierz osiągnięte postępy. Oto kilka działań, które możesz podjąć:

Sprawdź, czy obecny sposób realizacji zadań sprawdza się i skaluje.

Zanim przystąpisz do oceny sytuacji, poświęć chwilę, aby dowiedzieć się, co członkowie zespołu myślą o istniejącym procesie: w jakich elementach się sprawdza, a w jakich nie. Jest tak wiele różnych podejść do realizacji zadań, że wiele osób zamiast słuchać, zaczyna odtwarzać to, co robiły wcześniej.

Ustal wewnętrzne miary tempa pracy inżynierskiej.

Polecam zacząć od mechanizmów zaproponowanych w *Accelerate* (<https://lethain.com/accelerate-developer-productivity>), chociaż ich zastosowanie w niektórych przypadkach, szczególnie w przypadku tworzenia aplikacji mobilnych, wymaga znacznych inwestycji w narzędzia i procesy.

Ustal zewnętrzne miary tempa pracy inżynierskiej.

Ważne jest, aby niektóre miary tempa pracy inżynierskiej były ujęte w kategoriach wpływu na biznes (wzrost przychodów) lub czynników wywierających wpływ na biznes (liczba zrealizowanych projektów). Ogólne definicje pozwalają na otwarte myślenie z uwzględnieniem dopasowania do siebie poszczególnych elementów działania firmy.

Rozważ niewielkie zmiany w procesie i mechanizmach kontrolnych.

Chociaż nie zalecam wprowadzania zbyt wielu zmian, dwie zmiany, które warto rozważyć, to dodanie cotygodniowego spotkania operacyjnego w celu przeglądania bieżących postępów i przejście do struktury organizacyjnej, która usuwa wszelkie przeszkody w realizacji zadań (<https://lethain.com/running-an-engineering-reorg>). Jeśli dokonasz zmiany strukturalnej, powinieneś zadbać o to, aby nowa struktura obowiązywała co najmniej przez kolejny rok.

Zrozumienie technologii

Ważną częścią roli dyrektora technicznego jest wspieranie, nadzorowanie i propagowanie podejścia firmy do technologii. Nowi menedżerowie zwykle angażują się w poważne zmiany technologiczne po pierwszych 90 dniach, ale tak jak i w innych obszarach, trzeba rozważyć, czy istnieją kluczowe zmiany, które należy wprowadzić teraz, a nie później. Do działań, które należy podjąć, aby lepiej zrozumieć stosowane technologie, należą następujące:

Określ, czy dotąd stosowane technologie są skuteczne.

Zapytaj osoby pracujące z różnymi stosami technologicznymi w Twojej firmie, jak dobrze stosowane narzędzia spełniają ich potrzeby. Gdzie są „ostre krawędzie”, które kradną ich czas?

Dowiedz się, jak podejmowane są istotne decyzje techniczne.

W niektórych firmach działają grupy zajmujące się przeglądami technologii lub architektury (<https://lethain.com/scaling-consistency>). Do ich zadań należy podejmowanie złożonych lub kontrowersyjnych decyzji technicznych. Jednak w większości firm na dobór technologii mają wpływ mechanizmy nieformalne. Przeanalizuj, jak te procesy działają w Twojej nowej organizacji.

Opracuj prostą zmianę i spróbuj ją wdrożyć.

Zbudowanie mentalnego modelu tworzenia oprogramowania w Twojej firmie jest niezwykle cenne. Najlepszym sposobem na zapoznanie się z procesem jest wprowadzenie niewielkiej zmiany i wdrożenie jej do produkcji.

Zaplanuj swój udział w dyżurach „pod telefonem”.

Prawdopodobnie nie będziesz mieć wystarczającego kontekstu, aby pomóc w przypadku incydentu, ale możesz dodać siebie do systemu dyżurów jako dodatkową osobę. Dzięki temu zobaczysz, jak wygląda praca na dyżurze.

Weź udział w przeglądach incydentów.

W mniejszych firmach może nie być programu reagowania na incydenty (<https://lethain.com/incident-response-programs-and-your-startup>), ale jeśli taki jest, to spotkania zespołu przeglądania incydentów są wyjątkowo cennym źródłem wiedzy, dlatego powinieneś w nich uczestniczyć, a także przeglądać tworzone przez ten zespół raporty.

Stwórz historię wykorzystywanych technologii.

Kwestionowanie decyzji technologicznych podjętych przed dołączeniem przez Ciebie do firmy w najlepszym razie przynosi efekt przeciwny do zamierzonego. Uważam jednak, że warto poznać historię i czynniki, które wpływały na wcześniejsze decyzje. Większość złych decyzji ocenianych dziś jako złe była świetnymi decyzjami w kontekście, który już nie istnieje. Zapisz, jakie to były konteksty, abyście Ty i przyszli pracownicy mogli zrozumieć ewolucję.

Udokumentuj istniejącą strategię technologiczną.

Zaskakująco niewiele firm ma strategię inżynierską w formie pisemnej (omówię ją dokładnie w rozdziale 3.). Dokumentuj to, czego się dowiadujesz o ukrytej strategii inżynierskiej,

i udostępniaj notatki zespołowi. Postaraj się odpowiedzieć na pytanie, czy to jest strategia inżynierska, którą chcesz realizować.

Największym antywzorcem, którego należy unikać w kontekście technologii, to wyrażanie zbyt wielu opinii lub brak rzeczywistego zainteresowania przesłankami stojącymi za podejmowanymi decyzjami. Zbyt wiele opinii wyrażanych przez osoby rozpoczynające nową pracę ma stosunkowo niewielki wpływ na organizację. Zwykle traktuje się je z przymrużeniem oka. Trzeba jednak pamiętać, że menedżerowie, którzy wyrażają zbyt wiele niezbyt przemyślanych opinii, wprowadzają zamieszanie w organizacjach, z którymi współpracują. Niestety niektórzy menedżerowie, którzy wcześniej pracowali na stanowiskach inżynierów, nie nauczyli się ograniczać swojej gadatliwości.

Podsumowanie

W tym rozdziale nauczyłeś się, jak wdrożyć się na stanowisko nowego dyrektora technicznego. Nawet jeśli skoncentrujesz się na najważniejszych sprawach, jest po prostu mnóstwo rzeczy do nauczenia się. Jeśli listy zadań wydają Ci się przytłaczające, wybierz jeden lub dwa obszary i zacznij od ich szczegółowego przeanalizowania. Są to ważne obszary, których trzeba się nauczyć, a nie lista kontrolna rzeczy, które można uznać za sprawdzone. Przyjęcie takiego ustrukturyzowanego podejścia pomoże Ci przyswoić najcenniejsze informacje w ciągu pierwszych trzech miesięcy. Być może lepsze byłoby bardziej organiczne podejście, ale Twoim celem nie jest poczucie, że jesteś zajęty. Musisz się szybko rozwijać, aby przeprowadzić organizację, do której właśnie dołączyłeś.

PROGRAM PARTNERSKI

— GRUPY HELION —



1. ZAREJESTRUJ SIĘ
2. PREZENTUJ KSIĄŻKI
3. ZBIERAJ PROWIZJĘ

Zmień swoją stronę WWW w działający bankomat!

Dowiedz się więcej i dołącz już dzisiaj!

<http://program-partnerski.helion.pl>

GRUPA
Helion 

To książka pełna przystępnych i praktycznych porad do natychmiastowego zastosowania!

Michael Lopp, starszy kierownik do spraw inżynierii

Jako menedżer działu inżynierii oprogramowania wiesz już wszystko. Uznajesz, że czas pomyśleć o wyższym stanowisku. Tak, chcesz spróbować swoich sił jako dyrektor! Zaczynj jednak od chwili namysłu. Jeśli uważnie przyjrzyś się karierom świeżo upieczonych dyrektorów, zauważysz, że wielu z nich rozpoczyna pracę na tym stanowisku z entuzjazmem tylko po to, by w ciągu 18 miesięcy odejść sfrustrowanym. Jak nie podzielić ich losu?

Tęgo dowiesz z tej książki! Jej autor pokaże Ci, czego potrzebujesz, by zdobyć pracę na stanowisku dyrektora inżynierii oprogramowania, a także zapozna Cię ze sposobami na szybkie wdrożenie się w obowiązki. Następnie przedstawi sytuacje, które zapewne będą dla Ciebie nowością: pomiar wydajności zespołów przeprowadzany na potrzeby inżynierów, jak również dyrektora generalnego, planowanie zatrudnienia w skali całej firmy czy też skuteczna komunikacja w rozwijającej się organizacji. Ponadto zrozumiesz, czym jest strategia technologiczna, i otrzymasz mnóstwo praktycznych wskazówek, które przydadzą się do skutecznego rozwiązywania problemów w obliczu wielu różnych wyzwań. Na koniec dowiesz się, jak rozpoznać moment, w którym należy... odejść z pracy, by zdobyć lepsze, ciekawsze i korzystniejsze stanowisko.

Will Larson jest dyrektorem technicznym w firmie Carta. Wcześniej był menedżerem inżynierii oprogramowania w firmach Stripe, Uber i Digg. Jest autorem książek *An Elegant Puzzle* i *Staff Engineer*, a także aktywnie prowadzi bloga *Irrational Exuberance*.

	KOD KORZYŚCI Sięgnij po więcej! ▶	
 helion.pl	ISBN 978-83-289-1667-8	
 HELION S.A. ul. Kościuszki 1c 44-100 Gliwice tel. 32 230 98 63 helion@helion.pl	 9 788328 916678	
Cena: 69,00 zł		