

# **1-to-1 как инструмент тимлида**

Как замечать проблемы раньше, чем они становятся увольнениями,  
конфликтами и сорванными дедлайнами.

**Марина Пайч**

Head of People and Culture at Endel



# Почему тимлиду должно быть не всё равно

Я пришёл за техническим развитием, а не обслуживать сотрудников

Но если у вас в команде происходит хоть что-то из этого — это проблема управления, а не эйчаров

## **Выгорание**

Люди работают на износе и теряют мотивацию

## **Увольнения**

Сильные уходят без предупреждения

## **Молчание**

Проблемы копятся, но никто не говорит

## **Конфликты**

Напряжение выходит наружу в самый неподходящий момент

## **Нет роста**

Люди стоят на месте, команда не развивается

## **Дедлайны**

Сроки срываются снова и снова

# Неприятная правда про рост тимлида

**Задеживерить проект технически могут многие.**

Задеживерить проект руками команды, которая не развалилась по дороге, — уже нет.

Если у тимлида плохой ретеншн, слабая коммуникация и команда работает на полсденей нервной клетке — это проблема тимлида.



**1**

## **Технический навык**

Необходимый, но недостаточный для роста

**2**

## **Управление людьми**

То, что отличает тимлида от разработчика

**3**

## **Ретеншн и эффективность команды**

Ключевой показатель для повышения

# 1-to-1 — это не терапия и не дружба

Это рабочий инструмент тимлида



## Увидеть риски вовремя

Замечать сигналы до того, как они стали кризисом



## Улучшить показатели

Напрямую влиять на результаты проекта



## Развивать команду

Системно растить людей, а не тушить пожары



## Скорректировать поведение

Мягко направить человека в нужную сторону



## Удержать сильных

Не терять ценных людей из-за замалчивания



## Не тушить пожары

Предотвращать проблемы, а не реагировать на них

# Главная рамка методички: 3 этапа

Подготовка к 1-to-1 состоит из трёх этапов. Каждый этап критически важен для результата.



## До разговора

Подготовка себя, цели и стиля коммуникации



## Во время разговора

Третья позиция, вопросы, слушание, договорённости



## После разговора

Фидбэк, анализ, контроль выполнения

# Этап 1. До: сначала подготовь себя

Перед сложным разговором тимлиду важно понять, что именно **мешает ему дать обратную связь**.

## **Страх**

Боязнь реакции, конфликта или испортить отношения

## **Дискомфорт**

Неловкость при обсуждении сложных тем

## **Недостаток знаний**

Не знаю, как правильно сформулировать обратную связь

## **Установки**

"Взрослые люди сами должны понимать" и другие блокеры

## **Плохой прошлый опыт**

Прошлые разговоры, которые пошли не так

# До: поставь цель разговора

⊗ **Не:** "Я хочу доказать, что он неправ"

Цель, сформулированная через желание "победить" в разговоре, ведёт к конфронтации, а не к изменениям.

✓ **Правильно:** Что должно измениться после разговора?

В методичке цель формулируется через **результат проекта**:

- Завершить проект в срок
- Улучшить показатель
- Подготовить демо
- Закрыть пробелы в знаниях

# До: выбери стиль коммуникации

Один и тот же разговор нельзя одинаково проводить со всеми. Перед встречей тимлиду стоит осознанно выбрать подход.



## Стиль коммуникации

Директивный, поддерживающий, коучинговый — в зависимости от человека и ситуации



## Tone of Voice

Жёсткий, мягкий, нейтральный — выбирается под контекст и цель



## Позиция

Руководитель, партнёр или наблюдатель — каждая роль даёт разный результат



## Подход

Открытые вопросы, прямая коммуникация, примеры, мотивация



## Этап 2. Во время: третья позиция

Не "я против тебя". А: **мы вместе смотрим на проблему.**

Третья позиция — это когда оба участника разговора как бы выходят из конфликта и вместе рассматривают ситуацию со стороны. Это снижает защитную реакцию и открывает диалог.

"Давай вместе посмотрим на результаты прошлого спринта"

"Давай разберёмся, почему случилась просадка"


"Как ты сам оцениваешь ситуацию?"



# Во время: вопросы и слушание

Инструменты тимлида на встрече — **вопросы, слушание и паузы**.

Задача не "выговориться", а помочь человеку самому прийти до выводов и изменить поведение.


 Пауза после вопроса — это не неловкость. Это пространство для мышления. Не заполняйте его.

# Примеры сильных вопросов

Хорошие вопросы не обвиняют — они открывают. Они помогают человеку самому увидеть ситуацию и найти решение.

1	<b>Варианты решения</b> Какие варианты решения ты видишь?
2	<b>Причины проблемы</b> Что привело к проблеме?
3	<b>Влияние на команду</b> Как текущая ситуация влияет на команду?
4	<b>Зона влияния</b> Что находится в зоне твоего влияния?
5	<b>Нужная помощь</b> Какая помощь тебе нужна?
6	<b>Сроки изменений</b> В какие сроки мы можем увидеть изменения?

# Во время: договорённости, метрики, сроки

 Хороший разговор нельзя заканчивать на **"ну давай попробуем"**. Это иллюзия договорённости.

На выходе из разговора должна быть полная ясность по каждому пункту:

01

---

## Что делаем

Конкретные действия, а не намерения

02

---

## Кто делает

Ответственный назван явно

03

---

## К какому сроку

Дата, а не "скоро" или "в ближайшее время"

04

---

## По какой метрике

Как поймём, что прогресс есть

05

---

## Что будет, если нет

Последствия невыполнения договорённостей

# Этап 3. После: запросить фидбэк

После сложного разговора важно не просто "закрывать тему", а понять, как прошла встреча для другого человека.

## **Самочувствие**

Как человек себя чувствует после разговора?

## **Полезность**

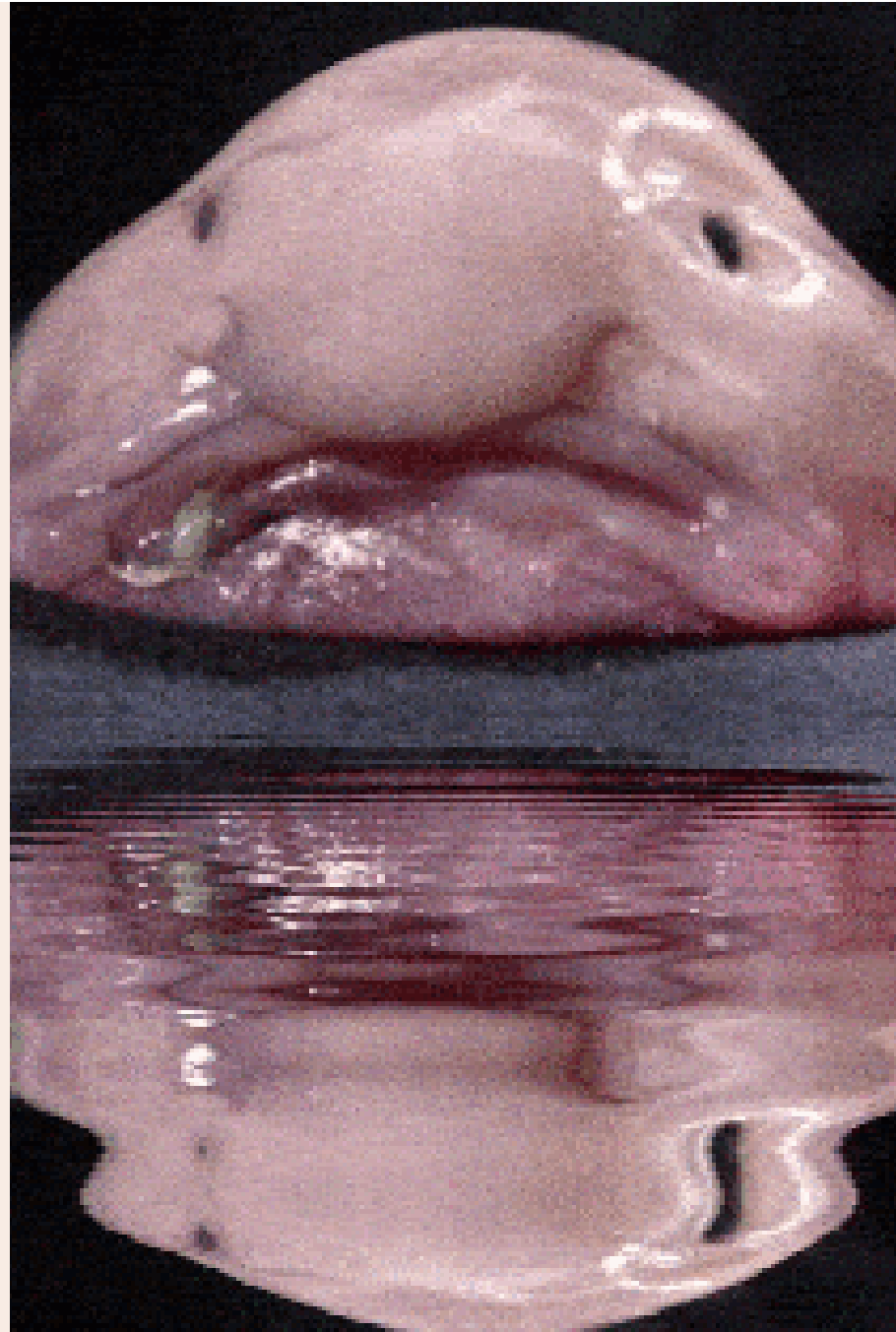
Насколько встреча была полезной для него?

## **Сложное**

Что было самым тяжёлым в разговоре?

## **Улучшения**

Что можно было сделать лучше?



# После: проанализировать разговор

Тимлид сам оценивает встречу — это часть профессионального роста как руководителя.

## **1 Достиг ли цели?**

Произошло ли то изменение, ради которого был разговор?

## **2 Какие договорённости появились?**

Зафиксированы ли конкретные шаги и сроки?

## **3 Что сработало?**

Какие техники, вопросы или подходы дали результат?

## **4 Что улучшить?**

Что в следующий раз сделать иначе?

## **5 Влияние поведения тимлида**

Как мои слова и реакции влияли на поведение человека?

# После: проконтролировать выполнение

Если договорённости не зафиксированы — **их не было.**

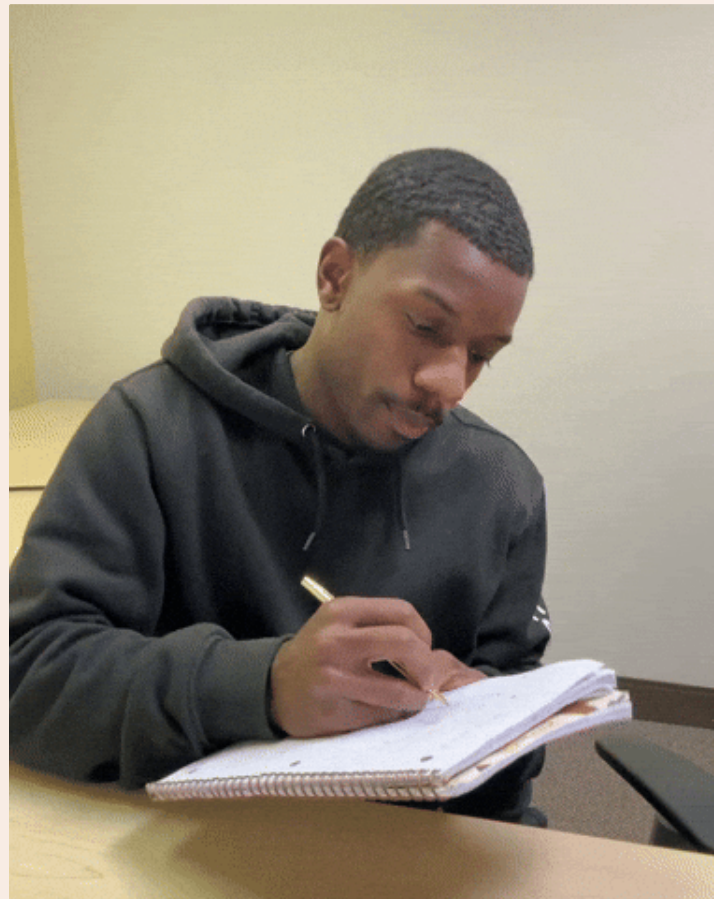
## Что нужно сделать

Записать шаги и сроки сразу после встречи

Отправить саммари участнику

Поставить контрольные точки в календарь

Выполнить свою часть договорённостей



# Обо мне

HR / PEOPLE & CULTURE

## Марина Пайч

Ментор для руководителей

- 8 лет в HR и People Management
- 12 лет в IT
- ex-топ менеджер
- ESMT Berlin
- Коуч по стандартам ICF

[https://t.me/marina\\_omichka](https://t.me/marina_omichka) — забрать полную методичку (в закрепе)

<https://t.me/marinapaych>

<https://omichka.com/>

Помогаю руководителям выстраивать управление командой без "танцев с бубном":



### Выстраивать управление

Системный подход к работе с командой



### Сложные разговоры

Проводить их уверенно и с результатом



### Обратная связь

Давать её так, чтобы она работала



### Снижать текучку

Удерживать сильных людей в команде



### Развивать людей

Растить команду осознанно и системно