



# Human Debugging:

как тимлиду читать команду  
через 1-to-1



**Юлия Лантратова**  
Manager of Staff Development



# Формат



# Привет, я Юля

*Развиваю и обучаю в PVS-Studio*

- 4 года эйчарю и обучаю
- Создаю и провожу тренинги для сотрудников
- Провела прям МНОГО 1-to-1
- Обучила наших тимлидов эффективно проводить 1-to-1



**PVS-Studio**

- 18 лет создаём продукт, который делает код чистым и безопасным
- Наш стэк: C, C++, C#, Java.
- А ещё: JS, TS и GO (открыто раннее тестирование)
- Помогаем тимлидам делать команду более эффективной
- Помогаем настраивать и ускорять процессы





**Возможности PVS-Studio**



**Доступ к ранним версиям PVS-Studio**



# Общая информация



## 1-to-1 — это инструмент, позволяющий

- определить состояние сотрудника, сформулировать, что нужно для его улучшения;
- синхронизировать видение лида и сотрудника по текущим задачам, целям, изменениям в компании;
- выявить/предупредить трудности, договориться о помощи;
- пройтись по планам и целям сотрудника, обсудить его дальнейшее развитие в компании.



# Алгоритм проведения встречи

8

- Настройка и первичная диагностика
- Оценка прошедшего периода
- Шаг в будущее
- Мотивация
- Договоренности



Тимлид и 1-to-1.

Как, о чем и зачем разговаривать с командой





- **Настройка и первичная диагностика**

**Цель:** переключение от рабочих задач, понимание состояния человека — насколько он готов обсуждать те или иные вопросы, корректировка тем для общения.

- Оценка прошедшего периода
- Шаг в будущее
- Мотивация
- Договоренности



**А как понять,  
что что-то не так?**



# Почему проблемы замечают слишком поздно



# Почему проблемы замечают слишком поздно

12

Люди редко говорят о проблемах напрямую

Тимлид фокусируется только на задачах

Изменения сначала выглядят «незначительными»

Сигналы начинают восприниматься как «характер»

# Какие бывают сигналы



## ■ Формальные и односложные ответы

Ну я просто влюбился в  
тебя

И хочу быть с тобой

Я кушаю. Потом.

# Какие бывают сигналы

15

- Формальные и односложные ответы
- Раздражение или циничные комментарии



- Формальные и односложные ответы
- Раздражение или циничные комментарии
- Потеря интереса к обсуждению будущего





- Формальные и односложные ответы
- Раздражение или циничные комментарии
- Потеря интереса к обсуждению будущего
- **Снижение инициативы**



- Формальные и односложные ответы
- Раздражение или циничные комментарии
- Потеря интереса к обсуждению будущего
- Снижение инициативы
- **Изменение энергии и вовлечённости**



- Формальные и односложные ответы
- Раздражение или циничные комментарии
- Потеря интереса к обсуждению будущего
- Снижение инициативы
- Изменение энергии и вовлечённости
- **Нетипичное поведение для конкретного человека**



**Смотрите не на абсолютное поведение, а на  
изменения относительно нормы**

- Стал тише
- Перестал спорить
- Отвечает короче
- Пропала инициатива



# Как проверять свои гипотезы



# Как проверять свои гипотезы

22

**Цель:** не ставить диагнозы по одному разговору

1. Задавать уточняющие вопросы
2. Не делать выводы слишком быстро
3. Наблюдать динамику, а не разовый эпизод
4. Не превращать разговор в допрос
5. Отделять симптомы от причин



Ага. Нехватка  
денег и объятий

# Как задавать вопросы

23

## Вместо:

- «У тебя всё нормально?»

## Лучше:

- «Что сейчас забирает больше всего энергии?»
- «Что стало даваться тяжелее?»
- «Есть что-то, что сейчас бесит?»



- Не задавать вопросы подряд
- Оставлять паузы
- Делиться наблюдениями
- Идти в диалог глубже только, если человек готов продолжать
- Говорить через заботу, а не контроль

## Например:

«Я заметил, что ты стал тише на встречах. Это просто усталость или что-то ещё?»





# Ошибки тимлидов



## 1. Одинаковый подход ко всем



1. Одинаковый подход ко всем

2. Попытка сразу «починить» проблему

У меня ничего не  
получается...



Спроси у чатика,  
мб поможет







1. Одинаковый подход ко всем
2. Попытка сразу «починить» проблему
3. Игнорирует эмоции



1. Одинаковый подход ко всем
  2. Попытка сразу «починить» проблему
  3. Игнорирует эмоции
  4. Реагирует только в критической точке
- Сотрудник выгорает
  - Сотрудник хочет уволиться





# Сотрудник выгорает

33

## Сигналы:

1. Меньше энергии
2. Циничные шутки
3. Раздражительность
4. Пропала инициатива



# Сотрудник решил уходить

34

Что обычно замечают слишком поздно:

- безразличие
- минимальная вовлечённость
- отсутствие интереса к развитию

*Решение часто принимается сильно  
раньше заявления*



# Что может помочь тимлиду



# Что может помочь тимлиду

36

- Замечать изменения,  
а не искать «идеальные признаки»
- Задавать уточняющие вопросы
- Сначала понимать, потом советовать
- Адаптировать подход под каждого человека
- Работать регулярно,  
а не только в критических ситуациях
- Не пытаться решить сразу всё за одну встречу







## **1-to-1 — это не просто регулярная встреча**



*Это инструмент, который помогает тимлиду раньше замечать изменения в состоянии команды и не доводить проблемы до критической точки.*

# Остались вопросы

