

**Od inżyniera do menedżera : tajniki lidera zespołów technicznych /  
Camille Fournier. – Gliwice, © 2018**

Spis treści

<b>Podziękowania</b>	<b>13</b>
<b>Wprowadzenie</b>	<b>15</b>
Jak czytać tę książkę?	17
<b>1. Podstawy zarządzania</b>	<b>19</b>
Czego oczekiwać od menedżera?	19
Spotkania jeden na jeden	20
Informacje zwrotne i wskazówki robocze	22
Szkolenie i rozwój zawodowy	24
Zarządzanie od strony pracownika	27
Refleksja nad oczekiwaniami	27
Sam jesteś za siebie odpowiedzialny	28
Menedżer też człowiek	29
Mądrze wybieraj menedżerów	30
Ocena własnego doświadczenia	31
<b>2. Mentoring</b>	<b>33</b>
Znaczenie mentoringu dla młodszych stażem członków zespołu	33
W roli mentora	34
Mentor dla stażysty	35
Mentor dla nowego pracownika	40
Mentoring techniczny bądź zawodowy	43
Dobry menedżer, zły menedżer: techniczny samiec alfa	45
Wskazówki dla menedżera nadzorującego pracę mentora	47
Wnioski dla mentora	51
Wykazuj zainteresowanie i zachowaj otwarty umysł	51
Słuchaj podopiecznego i mów jego językiem	52
Nawiązuj kontakty	52
Ocena własnego doświadczenia	53
<b>3. Lider techniczny</b>	<b>55</b>
Dziwna sztuczka znana każdemu świetnemu liderowi technicznemu	60
Podstawowe informacje o pracy lidera technicznego	61
Główne role lidera technicznego	62
Zarządzanie projektami	65
Zarządzanie projektem	70
Decyzja: kariera techniczna czy menedżerska?	73
Wyobrażenia na temat życia starszego specjalisty	73

Prawdziwe życie starszego specjalisty	74
Wyobrażenia na temat życia menedżera	76
Prawdziwe życie menedżera	77
Dobry menedżer, zły menedżer: car procesu	79
Przepis na świetnego lidera technicznego	81
Rozumie architekturę	81
Potrafi grać zespołowo	81
Przewodzi przy podejmowaniu decyzji technicznych	82
Sprawnie się komunikuje	82
Ocena własnego doświadczenia	83
<b>4. Zarządzanie ludźmi</b>	<b>85</b>
Podwaliny pod dobre relacje z nowym podwładnym	86
Szacunek i porozumienie	86
Plan na 30/60/90 dni	88
Aktualizacja dokumentacji jako źródło motywacji do zaangażowania	88
Informacja o stylu pracy i oczekiwaniach	89
Informacje zwrotne od nowego pracownika	89
Komunikacja z zespołem	90
Regularne spotkania 1-1	90
Planowanie spotkań 1-1	90
Dostosowywanie spotkań 1-1 do indywidualnych potrzeb	91
Różne style spotkań w formule 1-1	92
Spotkanie pod znakiem listy zadań do wykonania	92
Spotkanie typu „co słyhać?”	93
Spotkania służące przekazywaniu informacji zwrotnych	93
Spotkania w sprawie postępów	94
Spotkania zapoznawcze	95
Mieszanka stylów	95
Dobry menedżer, zły menedżer: mikrozarządzanie i delegowanie zadań	96
Praktyczne rady dotyczące skutecznego delegowania zadań	98
Ce/e zespołu jako kryterium wyboru szczegółowych zagadnień wymagających uwagi	98
Najpierw informacje z systemu, potem od ludzi	99
Poziom zainteresowania zależny od stadium projektu	100
Standardy dotyczące kodu i systemów	100
Neutralny lub pozytywny stosunek do otwartości w zakresie przekazywania informacji — zarówno dobrych, jak i złych	101
Stwarzanie warunków dla ciągłego przepływu informacji zwrotnych	102
Oceny wyników	105
Opracowywanie i przekazywanie oceny wyników	106
Wspieranie karier	111
Wyzwania: jak zwolnić kogoś, kto sobie nie radzi?	114
Ocena własnego doświadczenia	118

<b>5. Zarządzanie zespołem</b>	<b>121</b>
Zachowanie kompetencji technicznych	123
Rozwiązywanie problemów dysfunkcyjnego zespołu — kwestie podstawowe	126
Brak wyników	126
Ludzkie przywary	127
Niezadowolenie wynikające z przepracowania	128
Problemy ze współpracą	129
Tarcza ochronna	131
Nakierowanie na dobrą decyzję	133
Kultura zespołowa oparta na danych	133
Wysiłek produktowy	134
Spojrzenie w przyszłość	134
Analiza skutków decyzji i projektów	135
Analiza retrospektywna procesów i codziennego funkcjonowania	135
Dobry menedżer, zły menedżer: unikanie konfliktów a łagodzenie konfliktów	135
Konflikt — co robić, a czego nie robić?	137
Wyzwania: czynniki szkodliwe dla spójności zespołu	140
Genialny palant	141
Tajniak	143
Pracownik okazujący brak szacunku	144
Zaawansowane zarządzanie projektami	144
Ogólne zasady zarządzania projektami	145
Ocena własnego doświadczenia	149
<b>6. Zarządzanie wieloma zespołami</b>	<b>151</b>
Zarządzanie czasem: co jest tak naprawdę ważne?	156
Decydowanie i delegowanie	161
Delegować należy zadania proste i częste	163
Samodzielnie należy wykonywać zadania proste i nieczęste	163
Zadania złożone i nieczęste należy wykorzystać jako materiał szkoleniowy dla przyszłych liderów	163
Zadania złożone i częste należy delegować, aby zespół mógł się rozwijać	164
Wyzwania: jak powiedzieć „nie”?	166
„Tak, z tym że...”	167
Definiuj politykę	167
„Pomóż mi powiedzieć »tak«”	168
Argument budżetowy	168
Praca zespołowa	169
Nie wykręcaj się	169
Kwestie techniczne niezwiązane z kodem	171
Ocena kondycji zespołu programistycznego	172
Częstotliwość wersji	172
Częstotliwość aktualizowania kodu	174

Częstotliwość zdarzeń kryzysowych	175
Dobry menedżer, zły menedżer: my kontra oni a gracz zespołowy	177
Cnoty lenistwa i niecierpliwości	180
Ocena własnego doświadczenia	182
<b>7. Zarządzanie menedżerami</b>	<b>185</b>
Spotkania z podwładnymi podwładnych	189
Odpowiedzialność menedżera	192
Dobry menedżer, zły menedżer: zadowolić wszystkich	195
Zarządzanie początkującymi menedżerami	199
Zarządzanie doświadczonymi menedżerami	203
Zatrudnianie menedżerów	205
Usuwanie błędów w dysfunkcyjnej organizacji	211
Hipotezy	212
Analiza danych	213
Obserwacje dotyczące zespołu	213
Pytania	214
Ocena dynamiki zespołu	215
Aktywna pomoc	215
Ciekawość	216
Konkretne oczekiwania i terminowa realizacja	216
Wyzwania: niepewność dotycząca mapy drogowej	219
Strategie postępowania z czynnikiem niepewności	220
Na bieżąco z kwestiami technicznymi	222
Nadzór nad inwestycjami technicznymi	223
Trafne pytania	223
Analiza i omówienie kompromisów inżynierskich i biznesowych	223
Konkretne oczekiwania	224
Doświadczenie jako klucz do instynktownej oceny	225
Ocena własnych doświadczeń	226
<b>8. Pierwsza liga</b>	<b>229</b>
Modele myślenia o przywództwie wyższego szczebla	232
Czym się zajmuje wiceprezes do spraw projektów technologicznych?	235
Czym się zajmuje dyrektor techniczny?	238
Zmieniające się priorytety	243
Definiowanie strategii	246
Gromadzenie danych na dużą skalę	247
Zestawienie odkryć i pomysłów	247
Potencjalne kierunki strategiczne	248
Dopasowanie komunikatu do stylu typowego dla zarządu	248
Wyzwania: jak przekazywać złe wieści?	250
Współpracownicy odpowiedzialni za inne obszary	254
Echo	257
Strach rządzi, zaufanie wskazuje drogę	260
Korygowanie kultury strachu	261

Gwiazda Polarna	264
Zalecana lektura	266
Ocena własnego doświadczenia	267
<b>9. Tworzenie kultury</b>	<b>269</b>
Ocena własnej roli	275
Tworzenie kultury	279
Podstawowe wartości w praktyce	281
Tworzenie polityki kulturowej	284
Tworzenie opisu ścieżki awansu zawodowego	287
Zespół interdyscyplinarny	293
Struktura zespołów interdyscyplinarnych	295
Kształtowanie procesów inżynierskich	297
Rada praktyczna: proces decyzyjny bez czynnika osobowego	299
Inspekcja kodu	299
Analizy poawaryjne	300
Ocena architektury	301
Ocena własnego doświadczenia	303
<b>Podsumowanie</b>	<b>305</b>

oprac. BPK