

Как и почему становятся руководителями

[2025]

Антон Савочка



- Возглавил свой первый отдел 10+ лет назад
- Сертифицированный тренер международной категории (ICBT)
- Сертифицированный коуч (ICF)
- Автор серии книг для менеджеров
- Кандидат наук



О чем поговорим



1. Почему сотрудники становятся руководителями
2. Какие кризисы случаются с молодыми руководителями
3. Что делать начинающему менеджеру в первые месяцы работы
4. Бонус!

Знакомство



Какая у вас сейчас позиция?

Почему вы решили на определенном этапе вашей карьеры стать руководителем?



Мотив руководства



Он/она хорошо работает!

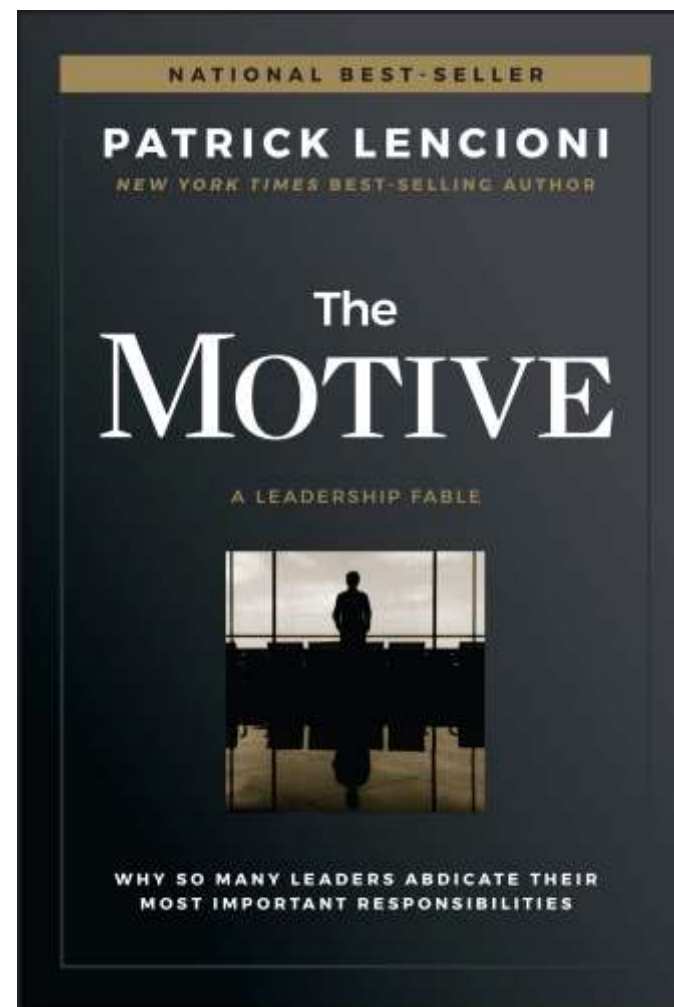
Давайте сделаем его/ее лидером!



Идея Патрика Ленсиони



Есть две главные
причины, почему люди
становятся
руководителями.



Идея Патрика Ленсиони



Мотив №1.
Стать руководителем
для кого-то это получить
внешнюю награду:
деньги, статус,
возможности.



Идея Патрика Ленсиони



Мотив №2. Для кого-то это шанс служить и помогать другим.

Первый мотив ведет к выгоранию.

Второй к процветанию.

Почему так?



Идея Патрика Ленсиони



Мотив №1. Стать руководителем для кого-то это получить награду: деньги, статус, возможности.

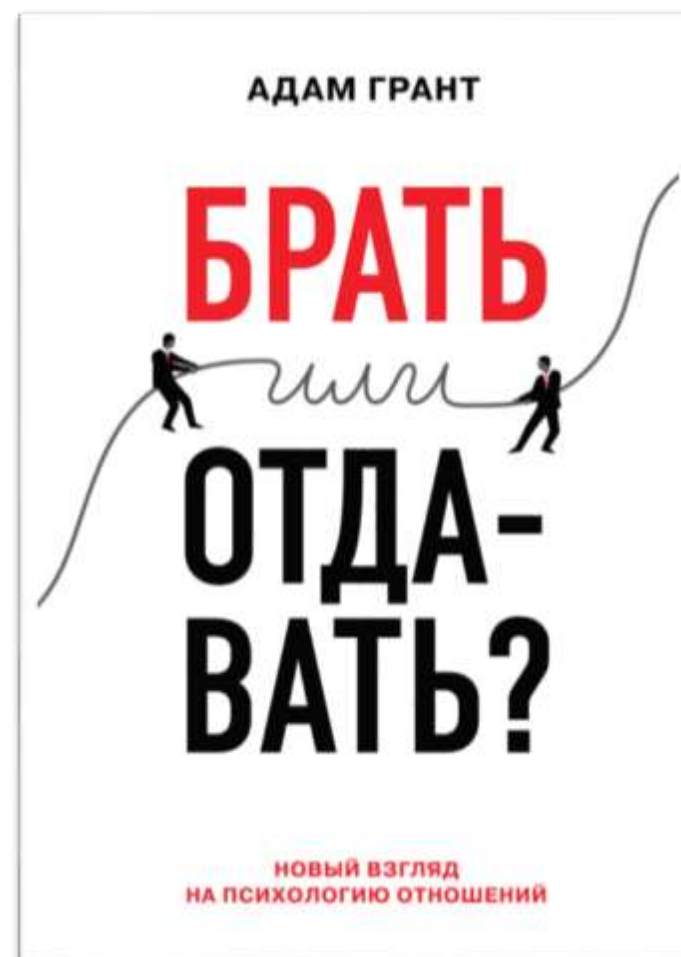
Мотив №2. Для кого-то это шанс служить и помогать другим.

Первый мотив ведет к выгоранию.

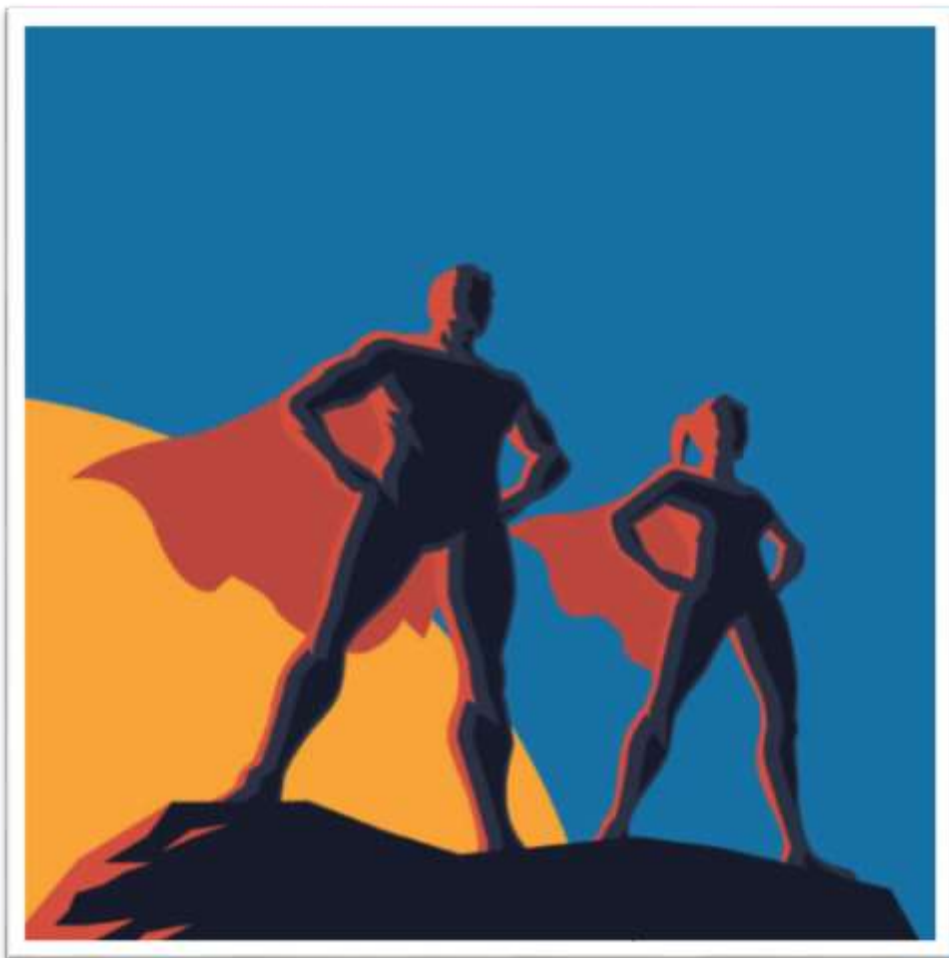
Второй к процветанию.

Почему так?

Смысл в деятельности решает!



Менеджер – это герой!

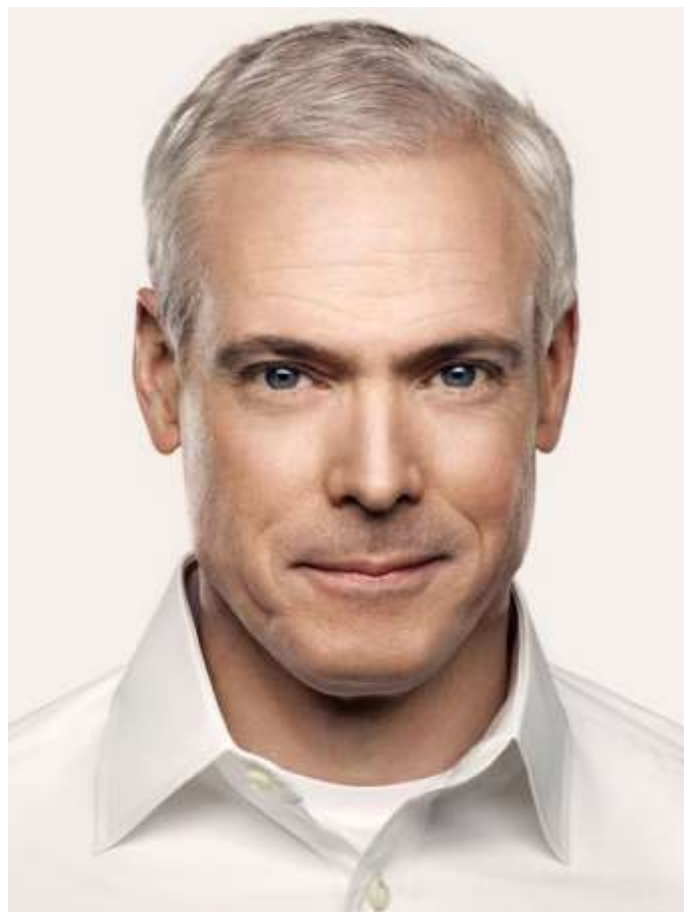


Как вы можете помочь своим сотрудникам сделать их жизнь лучше / легче?

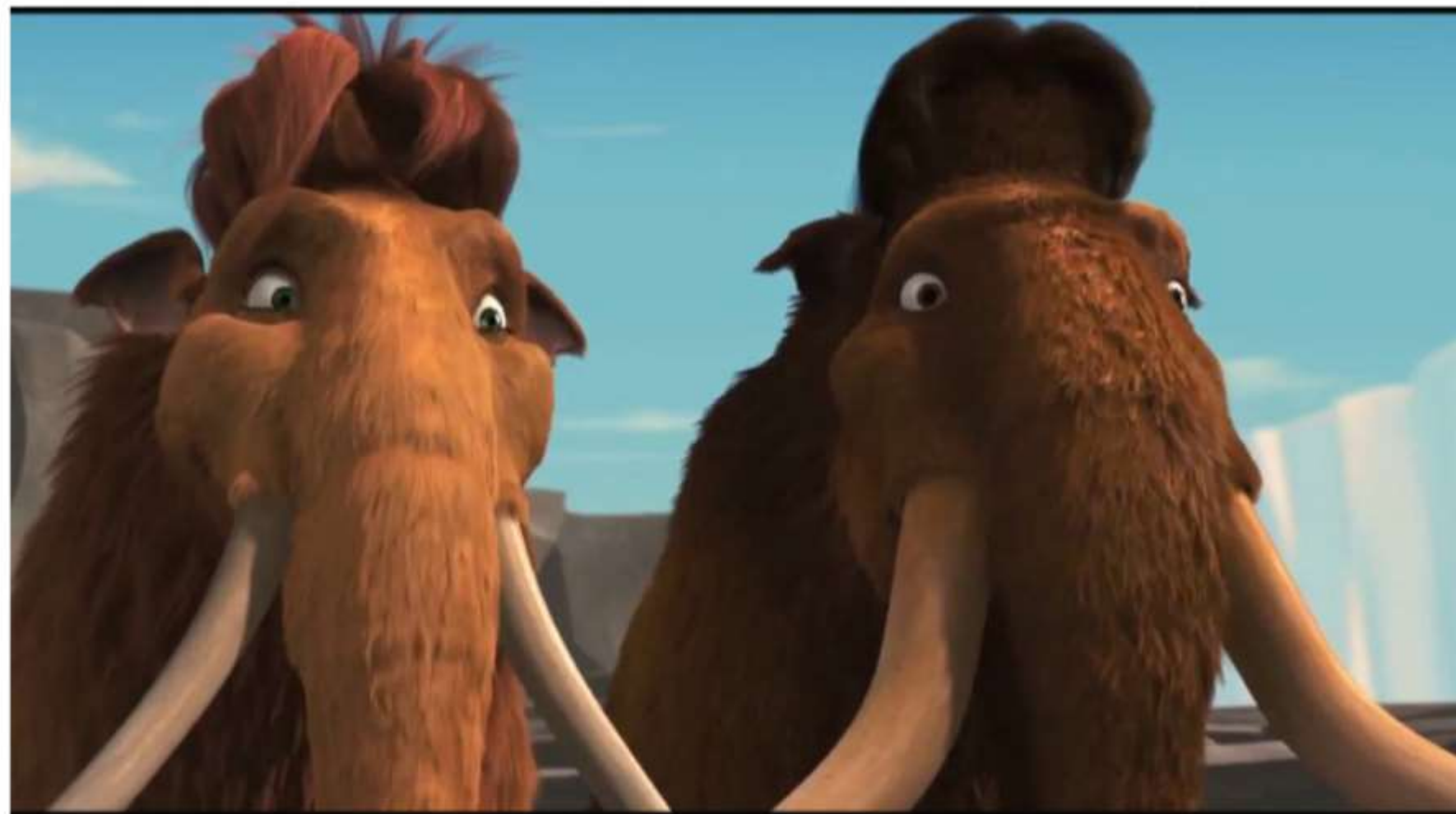
Как вы можете помочь своему руководству сделать их жизнь лучше / легче?

Как вы можете помочь вашей команде сделать их жизнь лучше / легче?

Мамонт или ВНАС для вашей команды



Какой второй мамонт всегда есть у лидера команды?



Что делать в первые месяцы



1. Согласуйте цели с высшим руководством
2. Согласуйте критерии оценки с вашим руководством
3. Поговорите с командой и каждым сотрудником об их ожиданиях в отношениях с вами

Вопрос группе



А какие кризисы вы уже
проходили, как лидер
команды / руководитель?



Кризис самозванства



Идеальный самозванец



Быть самозванцем – хорошо!



ПОДУМАЙТЕ
ЕЩЕ РАЗ



АДАМ
ГРАНТ

СИЛА ЗНАНИЯ О НЕЗНАНИИ



Кризис приоритетов



Рабочие задачи VS People Management



Возможное решение



Лидеры создают как можно больше связей внутри команды:

Создайте триады:

Менеджер + наставник + новичок

Менеджер + коуч + коучи

Менеджер + пара экспертов

Менеджер + ланч-баддис



Наш посыл



Научите людей
работать **вместе** на
результат, используя
сильные стороны друг
друга!

Не пытайтесь выехать
на своей энергии!



Кризис двойной принадлежности



Все тимлиды – полукровки!

Мы – часть управленческой команды и часть команды исполнителей.



Наш посыл



Найдите себе
бадди-менеджера
в вашей
компании или за
ее пределами.



Кризис ресурсности



Это критически важно



Стал менеджером – занимайся
своим ресурсным состоянием
постоянно!

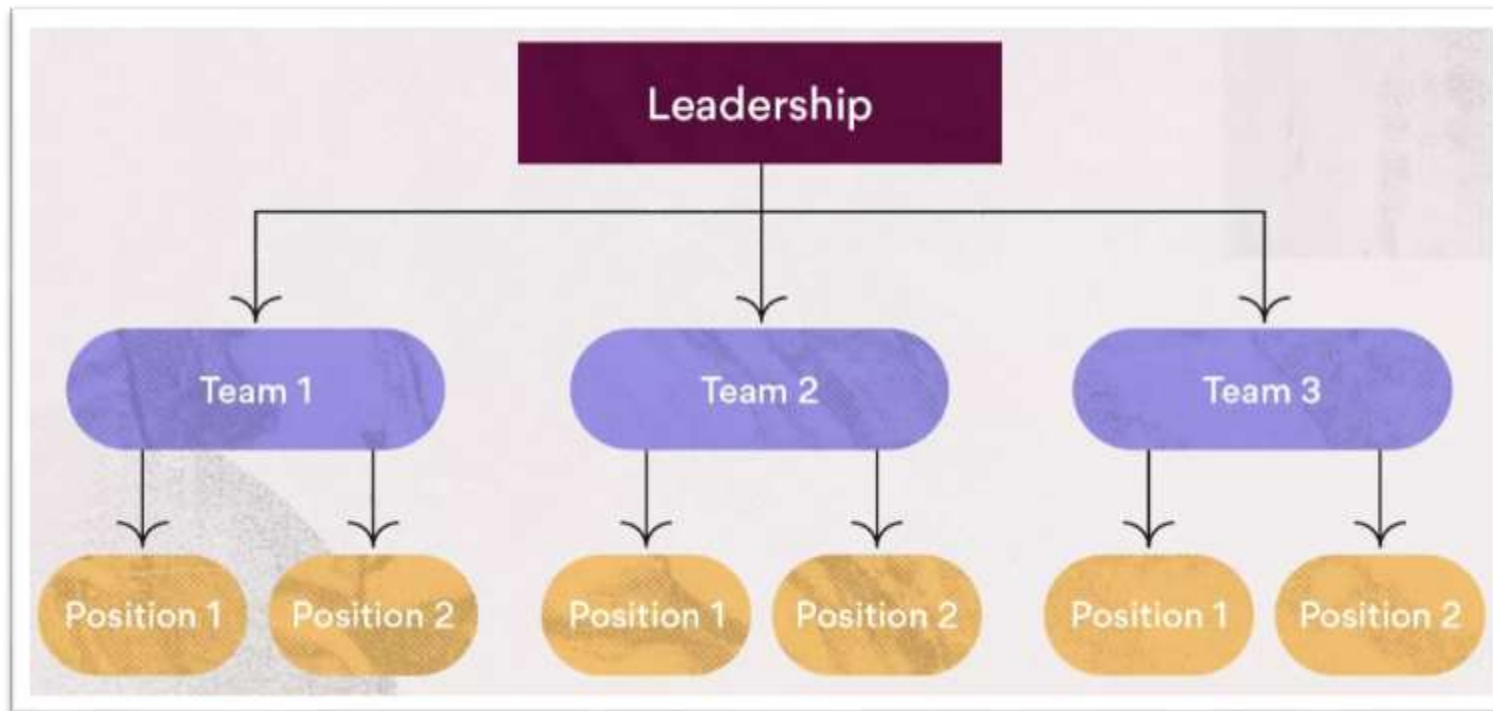
И на ментальном уровне и на
физическом!



Мой опыт



Начинающие менеджеры не понимают, что у них несколько клиентов, у которых разные цели, ожидания и потребности.



Менеджер работает с разными типами ожиданий:



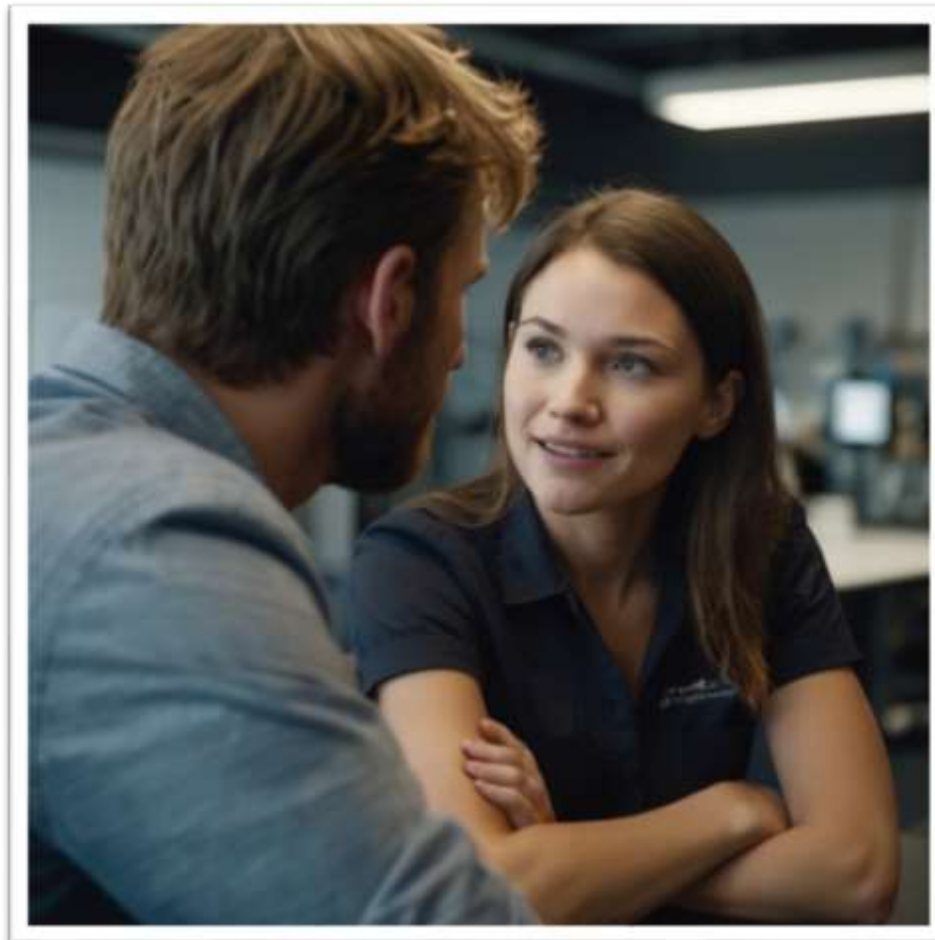
1. **От организации (бизнес / клиенты / руководитель)**
2. **От команды**
3. **От сотрудников**
4. **От вышестоящего руководства**

Наша задача выявить все эти ожидания и качественно работать с ними

Вопрос группе



Какие ключевые ожидания есть у любого сотрудника на персональном уровне при взаимодействии с руководителем?



Ключевые ожидания сотрудника



1. Хорошие личные отношения
2. Помощь в развитии
3. Справедливая и прозрачная оценка
4. Что-то еще чего мы можем не знать

Клиенты лида и их ожидания



Чего ожидает
команда от лидера?



Ожидания команды



1. Понятны правила взаимодействия с членами команды
2. Продуктивная и комфортная атмосфера
3. Понятны правила игры в коллективе и формальные роли в рабочей группе
4. Есть некая общая для нас цель

Клиенты лида и их ожидания



Какие есть ожидания у организации и вышестоящего руководства от лида?



Ожидания организации



1. Достижение **бизнес** показателей
2. Холистический взгляд на продукт (понимание бизнес-модели) и организации (как устроена орг структура)
3. Низкая текучесть персонала
4. Трансляция корп. культуры: управление по ценностям, донесение миссии организации («мы здесь почему?»)

Это поле для конфликтов



Ожидание от организации – регулярное достижение запланированных **результатов** и налаженные **процессы**.

Ожидание от команды – комфортная **атмосфера**, где всех оценивают справедливо.

Ожидание отдельного сотрудника – индивидуальное **внимание** и **помощь в развитии**.

У вышестоящего менеджера – **помощь в решении бизнесовых задач**

Важный момент!!



Управление ожиданиями – это взаимный процесс!

Вы должны проговорить ваши ожидания,

Другая сторона должна проговорить свои.

Это особенно непросто в разговорах с вышестоящим начальством.



Что делать?



1. Прояснить ожидания от взаимодействия с сотрудниками на встречах один на один
2. Фасилитировать встречи о правилах и нормах командного взаимодействия
3. Согласовать с вышестоящим руководством цель команды, метрики и частоту оценки прогресса

Мини-диагностика



1. У меня с моим начальством согласована долгосрочная цель команды, метрики и частота оценки прогресса: (0-10) и почему такая оценка?
2. Мы с командой создали «контракт»: наши правила, табу и принципы взаимодействия. Эти правила знает и разделяет каждый участник моей команды: (0-10)
3. Я понимаю, какие есть ожидания у нашей организации как системы от лида: (0-10)

Майндсет менеджера



Набор установок и мыслей о себе в этой роли, команде и бизнесе.

Именно этот набор определяет наше поведение!

UPDATED EDITION

MILLION-COPY BESTSELLER



mindset

Changing the way you think to
fulfil your potential

DR CAROL S. DWECK

Решение – изменение мышления



Что помогает развивать майндсет лидера?



Как раскрывается соц. роль менеджера



Исполнитель: «Делегирование – это трата времени. Я быстрее сделаю сам, чем обучу другого, а потом исправлю его ошибки»

Менеджер: ?

Как раскрывается соц. роль менеджера



Исполнитель: «Делегирование – это трата времени. Я быстрее сделаю сам, чем обучу другого, а потом исправлю его ошибки».

Менеджер: «Делегирование – это инвестиция. Я вкладываю свое время в других сегодня, чтобы завтра у меня было больше времени на стратегические задачи».

Как видит работу исполнитель



```
if (uncolPaths.length > 0) do {
  for (i=0; i < uncolPaths.length; i++) do {
    if (uncolPaths[i].typeName == "group_item") do
      ProcessGroup(uncolPaths[i], untouchColor);
    else if (uncolPaths[i].typeName == "complex_item") do
      ProcessComplexItem(uncolPaths[i], untouchColor);
    else do
      ProcessItem(uncolPaths[i], untouchColor);
  }
}

function ProcessItem(ob, col){
  if (ob.filled){
    if ( (ob.fillColor.red <> col.red) or (ob.fillColor.green <> col.green) or
      (ob.fillColor.blue <> col.blvue) ) do
      ob.fillColor = noColor;
    var selectionLen = curDoc.selection.length;
    for (i=0; i < selectionLen; i++) do {
      if (curDoc.selection[i].filled) do {
        if ( (curDoc.selection[i].fillColor.red == untouchColor.red) and
          (curDoc.selection[i].fillColor.green == untouchColor.green) and
          (curDoc.selection[i].fillColor.blue == untouchColor.blue) ) do {
          throw(curDoc.selection[i].typename+
            " Incorrect object color.");
        }
      }
    }
  }
}
```

Как видит работу менеджер



Как развивать майндсет менеджера



1. Делегирую, а не выполняю задачи
2. Создаю возможности для развития других, а не только себя
3. Вижу ситуацию с точки зрения интересов бизнеса (продукта), команды и исполнителей
4. Работаю с человеческими связями и эмоциями, а не с кодом, текстом и т.п.
5. **Мои результаты – результаты моей команды**

Как развивать в себе майндсет менеджера



1. Смотрите на рабочие ситуации как на кейсы, где есть три точки зрения: взгляд бизнеса (как мой босс видит эту ситуацию?), ваш взгляд как лидера (как я вижу ситуацию?), взгляд исполнителя (как мой миддл видит этот кейс?)
2. Постоянный обмен опытом и мыслями с другими менеджерами
3. Давайте себе право на ошибку

Q&A Session



Задайте вопросы, если они возникли!

Поделитесь впечатлениями от мероприятия!

Дополнительная литература



Теперь прошу

задавать ваши вопросы!

стратоплан

ШКОЛА МЕНЕДЖЕРОВ И ТИМЛИДОВ

Спасибо!

<https://stratoplan-school.com/>

Facebook.com/Stratoplan

Twitter.com/stratoplan

<https://stratoplan-school.com/blog/>

school@stratoplan.ru