

ОТКРЫТЫЙ ЭФИР

Transition to Teamlead: как облегчить себе переход в новую роль

Антон Савочка · Школа менеджмента «Стратоплан»

СПИКЕР

Кто ведёт этот эфир

Антон Савочка: сертифицированный тренер, фасилитатор, ICF-сертифицированный коуч, PhD.

Пятнадцать лет обучаю руководителей и команды, вёл программы более чем в 20 странах.

Тренер Школы менеджмента «Стратоплан», автор бизнес-романа «Путь Тимлида».



ПЛАН ВСТРЕЧИ

О чём будем говорить

- Блок 1. Роль, к которой не выдают инструкцию
- Блок 2. Пять проблем перехода и рецепты
- Блок 3. Порог, который нужно перейти

БЛОК 1

Блок 1. Роль, к которой не выдают инструкцию

Что на самом деле меняется в день назначения
и почему привычные опоры перестают работать.

СМЕНА ПРОФЕССИИ

Это не повышение, а смена профессии

Специалиста двигают вверх за экспертизу. Наверху экспертиза перестаёт быть главным инструментом: результат создаётся не вашими руками.

Это не следующая ступень прежней карьеры.

Это вход в другую профессию, где предыдущиенадцать лет опыта помогают лишь отчасти.

МАСШТАБ ПРОБЛЕМЫ

82% ВХОДЯТ В РОЛЬ БЕЗ ПОДГОТОВКИ

82%

руководителей получают роль без
какого-либо формального
обучения менеджменту

60%

новых руководителей не выходят
на нужный уровень в первые два
года

Дело не в способностях. Роль просто никто не объяснил.

ОТВЕТСТВЕННОСТЬ

Вы отвечаете за результат чужих рук

У специалиста ответственность заканчивается там, где заканчивается его задача.

У руководителя она начинается там, где начинается чужая работа.

Это первое, что физически ощущается как тяжесть новой роли.

НОВАЯ СРЕДА

Три новых отношения одновременно

Руководитель

Появляется начальник, с которым надо говорить на языке целей и рисков.

Круг лидов

Появляются коллеги-руководители. В этом кругу вы самый младший.

Своя команда

Вчерашние коллеги стали подчинёнными. Прежние договорённости не работают.

БЛОК 2

Блок 2. Пять проблем перехода и рецепты

Пять точек, где новый руководитель спотыкается чаще всего,
и что делать в каждой из них.

КАРТА ПЕРЕХОДА

Проблемы приходят по расписанию

■	До входа	сомнение в себе
■	Первый день	старое мышление в новом кресле
■	Первая неделя	холодный приём команды
■	Первый месяц	доверие подорвано своими руками
■	Третий месяц	закончилась энергия

ПРОБЛЕМА 1

«Какой из меня руководитель?»

Внутренний голос перечисляет: нет опыта, нет управленческого образования, нет права командовать людьми.

Кажется, что окружающие вот-вот догадаются, что вы не на своём месте. Это состояние сопровождает почти каждое назначение.

РЕЦЕПТ 1

Синдром самозванца - это хороший знак

Он означает, что вы видите разрыв между тем, что умеете, и тем, что от вас требуется.

Люди без этого разрыва в голове не учатся: они уверенно повторяют ошибки.

Компании не нужен безупречный руководитель, ей нужен обучаемый и открытый к развитию человек. Тревога уйдёт с опытом, а способность признавать своё незнание стоит сохранить навсегда.

ПРОБЛЕМА 2

Мышление исполнителя в новом кресле

Новый лид меряет день количеством сделанного своими руками.

Говорит «я сделаю сам, и это будет хорошая работа», берёт самые сложные задачи себе и гордится тем, что закрыл спринт лично.

Команда при этом не растёт: ей просто не оставили пространства для развития.

РЕЦЕПТ 2

Держите в фокусе две цели, а не одну

Цель, которую видят все

Результат, за который вас наняли.
Её с вас спросят на первом же
ревью.

Цель, которую не видит никто

Научить людей работать вместе.
О ней не напомнит ни один отчёт.

Проговорите обе со своим руководителем в первую же неделю.

ПРОБЛЕМА 3

Вы говорите, а в ответ тишина

Команда не радуется вашему назначению и не задаёт вопросов. Обидно: вы же свой.

Но люди не знают, каким вы станете в новой роли, а неизвестность рождает осторожность. Молчание - это не отношение к вам лично, это защитная реакция.

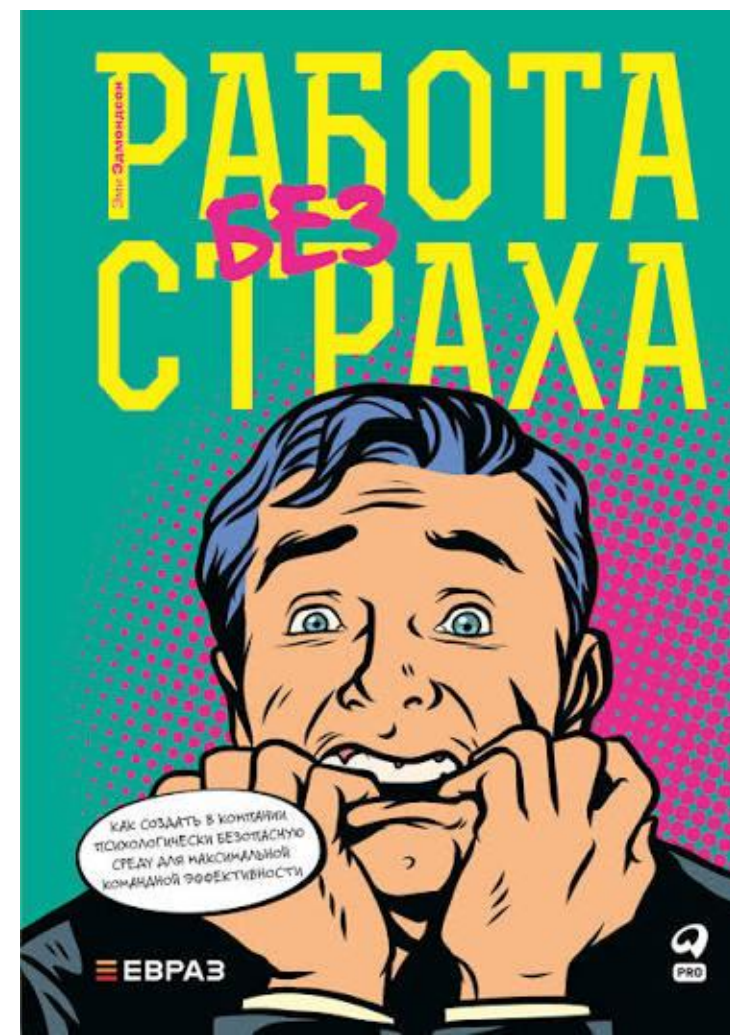
РЕЦЕПТ 3

Сначала безопасность, потом мотивация

Психологическая безопасность - это среда, где не боятся ошибаться, просить помощи и говорить вслух о проблемах.

Пока её нет, любая мотивационная речь уходит в пустоту.

Начинайте не с вдохновения, а с замера: анонимный опросник по методике Эми Эдмондсон занимает у команды пять минут.



РЕЦЕПТ 3

Четыре уровня безопасности

Личная

Нет угрозы и
неуважения
ко мне

Меня
принимают
как есть

Ученика

За ошибку
меня не
накажут

Ошибка -
часть работы

Вклада

Мой вклад
оценят честно

Меня не
сравнят со
звездой

Вызова

Я могу
спорить и
возражать

Несогласие
тут поощряют

Модель Тимоти Кларка. Найдите уровень, на котором у вас провал.

ПРОБЛЕМА 4

Вы решаете за них и делаете за них

- Раздали задачи единолично, потому что так быстрее.
- Доделали работу за отстающего, потому что горел срок.
- Продавили решение вместо того, чтобы объяснить.

Каждое такое действие выглядит как забота, а читается командой как недоверие.

РЕЦЕПТ 4

Низкое доверие лечится прозрачностью

У нового руководителя нет ни управленческой квалификации, ни прошлых успехов в роли, ни рекомендаций.

Доверие к вам объективно низкое, и это не оскорбление.

Пока доверие низкое, растите прозрачность.

Люди перестают домысливать, когда понимают логику ваших решений.

РЕЦЕПТ 4

Четыре действия для прозрачности

Смысл

Объясняйте
логику
решений

А не только их
суть

Метрики

Как мы
меряем
объём

И что считаем
качеством

Связь

Вклад
каждого в
общую цель

Виден на
любой задаче

Правила

Запишите
правила
работы

И покажите их
новым

ПРОБЛЕМА 5

Энергия кончается раньше срока

Рабочий день растягивается, сон становится рваным, кофе перестаёт помогать. Задачи руководителя добавились, а задачи специалиста никто не забрал.

Команда мгновенно считывает ваш уровень энергии и зеркалит его.

РЕЦЕПТ 5

Определите свой этаж выгорания

Этаж 0

Выходных
хватает на
восстановление



Этаж 1

Понедельник как
четверг



Этаж 2

Сон, нервы,
иммунитет в
минус



Этаж 3

Выгорание,
которое уже не
лечится отпуском



Чем выше этаж, тем длиннее нужен перерыв. Отпуск на выходные лечит только нулевой.

РЕЦЕПТ 5

Круг поддержки важнее силы воли

- С самим собой договориться легко, поэтому опора нужна внешняя: близкие, друзья, коуч и обязательно ваш руководитель.
- Составьте список того, что лично вас наполняет, и защищайте его в календаре как рабочую встречу.
- Заряжать батарейку - не забота о себе, а часть работы руководителя.

БЛОК 3

Блок 3. Порог, который нужно перейти

Главная мысль эфира: почему техник недостаточно и чего не хватает почти каждому новому руководителю.



КЛЮЧЕВАЯ ИДЕЯ

Меняется не должность, а идентичность

Все пять рецептов работают только тогда, когда человек внутри себя перестал быть специалистом и стал лидером.

Пока вы отвечаете на вопрос «кто я» словами прежней профессии, вы будете тянуть чужие задачи и стесняться своей власти.

Переход завершается не в HR-системе, а в голове.



АНТРОПОЛОГИЯ

Смену идентичности оформляют обрядом

Отделение

Человека выводят
из прежнего статуса



Испытание

Промежуточное
состояние и
проверка



Признание

Сообщество
принимает новую
роль

Арнольд ван Геннеп описал эту структуру у инициаций, посвящений и присяг: через порог человека переводят, его не переходят в одиночку.

ЧТО ПРОИСХОДИТ

Нам никто не проводит инициацию

Как у людей

Отделение, испытание на глазах у своих, публичное признание новой роли.

Как в компании

Письмо о назначении и новая строка в оргструктуре. Всё.

Человек застревает в промежутке: уже не специалист, ещё не руководитель. Отсюда самозванец, который тянется годами.

ЧТО С ЭТИМ ДЕЛАТЬ

Выпускной работает как обряд перехода

Программа отделяет вас от привычной роли, даёт испытание и группу таких же переходящих.

А выпускной и сертификат «Стратоплана» дают то, чего не даёт приказ о назначении: публичное признание новой идентичности.

Если такого порога у вас нет, постройте его сами: завершённое обучение и прямой разговор с руководителем о том, что переход состоялся.

ОБСУЖДЕНИЕ

Вопросы и ответы

- Какая из пяти проблем сейчас ваша?
- Что вы сделаете на этой неделе, чтобы поднять прозрачность в команде?
- На каком этапе выгорания вы находитесь прямо сейчас?

Спасибо за внимание!



Антон Савочка

Школа менеджмента «Стратоплан»