

ОНЛАЙН-ЛЕКЦИЯ · МЕНЕДЖМЕНТ 360

Ваши первые 90 дней на новой позиции

Путешествие от назначения до успешно пройденного испытательного срока.

Антон Савочка

Что вы унесёте с собой

После лекции вы сможете собрать личный маршрут первых 90 дней: договориться с руководителем о целях и критериях прохождения испытательного срока, выстроить контакт с командой и со стейкхолдерами внешнего уровня, собрать группу поддержки для разбора своих кейсов.

Это не теория входа в роль, а карта с точкой старта и точкой финиша.

ПРОГРАММА ЗАНЯТИЯ

Четыре уровня и один маршрут

1. Блок 1. Старт: что изменилось на самом деле
2. Блок 2. Уровень первый: договор с руководителем
3. Блок 3. Уровень второй: контакт с командой
4. Блок 4. Уровень третий: внешние стейкхолдеры
5. Блок 5. Уровень четвёртый: своя группа поддержки

БЛОК 1 • СТАРТ

Почему 90 дней

60%

НОВЫХ
руководителей
терпят неудачу в
первые 24 месяца

60%

не получили
никакого обучения
при переходе в роль

6,2 мес

средняя точка
окупаемости
руководителя

БЛОК 1 • СТАРТ

Ваш результат теперь производят другие люди

70%

различий в вовлечённости команд
объясняются менеджером

Исполнителя оценивают по его
работе. Руководителя оценивают
по продуктивности его команды.

Отсюда главный вывод для первых
90 дней: ваш основной рабочий
инструмент – отношения, а не
личная выработка.

БЛОК 1 • СТАРТ

Посмотрите по сторонам

Начальник

Ставит цели и
выносит
вердикт.

Команда

Производит
ваш
результат.

Коллеги

Смежники,
HR, соседние
лиды.

Поддержка

Те, с кем вы
разбираете
кейсы.

БЛОК 2 • ДОГОВОР С РУКОВОДИТЕЛЕМ

Начинать надо с начальника

Первое, что делает руководитель на новой позиции: согласовывает с вышестоящим менеджером цели, которые предстоит достичь команде.

Не «влиться в коллектив», не «разобраться в процессах». Сначала цель.

Всё остальное на маршруте проектируется от неё.

БЛОК 2 · ДОГОВОР С РУКОВОДИТЕЛЕМ

Цель, которую нельзя достичь в одиночку

Задача, ради которой нанимают руководителя, по определению не берётся силами одного человека. Иначе вас бы оставили в роли исполнителя.

Ваша работа: назвать цель и объяснить, что её достижение даст каждому конкретному человеку в команде.



БЛОК 2 • ДОГОВОР С РУКОВОДИТЕЛЕМ

У вас не один мамонт, а два

Результат для бизнеса

Цифры, которые нужны компании.

Виден всем и легко измеряется.

Сыгранность команды

Умение работать вместе так, чтобы сумма усилий давала больше, чем сумма одиночек.

Продать команде труднее: строчка в резюме осязаема, а сыгранность нет.

БЛОК 2 • ДОГОВОР С РУКОВОДИТЕЛЕМ

Он ставит цели и он же выносит вердикт

Это две разные функции одного человека, и новички помнят только про первую.

Испытательный срок – не автоматическое продление после трёх месяцев работы, а решение, которое принимает конкретный руководитель по своим критериям.

Если вы не знаете этих критериев к концу первой недели, вы играете вслепую.

Спросить о них прямо – нормально и профессионально.

БЛОК 2 · ДОГОВОР С РУКОВОДИТЕЛЕМ

Пять вопросов первой недели

- По каким показателям оценивается результат команды и в каких цифрах?
- Как часто мы встречаемся один на один и в каком ритме идут общие встречи?
- Кто ещё, кроме вас, помогает мне на входе и с кем я решаю какие вопросы?
- По каким критериям и в какую дату вы примете решение о моём испытательном сроке?
- Что в этой компании категорически нельзя делать?

БЛОК 2 • ДОГОВОР С РУКОВОДИТЕЛЕМ

Договаривайтесь о цифре, а не о впечатлении

Объём

75 единиц за
полгода.

Ритм

По 15 единиц
в месяц.

Буфер

Четыре
недели
запаса.

Дата

Решение
через три
месяца.

Решение обоюдное: вы тоже вправе сказать, что роль вам не подходит.

БЛОК 2 • ДОГОВОР С РУКОВОДИТЕЛЕМ

Ранние победы нужны, но не вашими руками

Без первых результатов не наберётся кредит доверия ни у команды, ни у руководителя. Ошибка новичка в другом: забрать самую сложную задачу себе и закрыть её лично.

Отмечаем первые успехи, достигнутые совместной работой.

Вопрос-детектор каждую пятницу: **сколько времени я потратил на организацию работы людей, а не на саму работу?**

БЛОК 3 • КОНТАКТ С КОМАНДОЙ

Команде нужна ясность, а не вдохновение

Люди не знают, как вы поведёте себя, получив власть, и до появления ответов работают в режиме ожидания.

Ясность снимает тревогу быстрее любой мотивационной речи.

Ваша задача на первой встрече: убрать максимум неопределённости, а не произвести впечатление.

БЛОК 3 • КОНТАКТ С КОМАНДОЙ

Донести до команды или согласовать

- По каким показателям оценивается работа сотрудника и группы?
- Где эти показатели можно увидеть и отследить?
- Когда и как часто проходят встречи один на один?
- Когда и как часто проходят командные встречи?
- В каких случаях и у кого просить помощь?
- Что допустимо, что является табу и как пройдет оценка по итогам?

БЛОК 3 • КОНТАКТ С КОМАНДОЙ

Не знаете, как поступить? Спросите их

Готовых ответов на все вопросы у вас не будет никогда, и притворяться бессмысленно.

Совместно принятое решение – маленькая, но настоящая победа новичка: оно строит авторитет быстрее, чем единоличное распоряжение.

Опора на опыт команды не снижает вашу власть, а показывает зрелость.

БЛОК 3 • КОНТАКТ С КОМАНДОЙ

Ваш фундамент

Прозрачность

Люди видят цели, показатели и решения. Понимают, кто что делает и почему.

Предсказуемость

Люди могут спрогнозировать, как вы поведёте себя в типовой ситуации.

Доверие

Приходит третьим и только как следствие первых двух. Его нельзя объявить.

БЛОК 3 • КОНТАКТ С КОМАНДОЙ

Лидерское обещание и аванс доверия

Вы даёте

Несколько конкретных публичных обязательств на входе в команду.

Правило: обещайте меньше, чем можете, и выполняйте всё до последнего пункта.

Команда даёт

Аванс доверия и время, чтобы проверить, держите ли вы слово.

Этот аванс выдают один раз и не возобновляют.

БЛОК 3 • КОНТАКТ С КОМАНДОЙ

Первые 1:1 нужны не для контроля

Что интересно

Какие задачи человек берёт с удовольствием.

Где тяжело

Что тормозит его прямо сейчас.

Чего ждёт

Что он хочет от нового руководителя.

Назначьте их в первые две недели и не переносите: перенос первого 1:1 читается как сигнал о ваших приоритетах.

БЛОК 3 • КОНТАКТ С КОМАНДОЙ

После первого месяца начинаем оценивать

Зрелость сотрудников

Уровень самостоятельности выбирается не под задачу, а под конкретного человека в этой задаче.

Кому-то нужна инструкция, кому-то только результат на выходе.

Зрелость группы в целом

Чем больше в команде новичков, тем больше инициативы ждут от вас.

Конфликты и притирка в первые 90 дней не ваша ошибка, а стадия развития группы.

БЛОК 4 • ВНЕШНИЕ СТЕЙКХОЛДЕРЫ

Вердикт один, но собран из многих мнений

Формально решение принимает ваш руководитель.

Фактически он опирается на то, что о вас скажут смежные руководители, HR-партнёр, внутренние заказчики.

Работа с этим кругом – новая сфера, которой раньше не было.

Тот, кто на 90-й день знаком только со своей командой, не вписался в управленческий круг компании.

БЛОК 4 • ВНЕШНИЕ СТЕЙКХОЛДЕРЫ

Карта стейкхолдеров: влияние против интереса

Влияние и интерес высоки

Работаете лично и регулярно.

Это ваш ближний круг на все 90 дней.

Влияние есть, интереса нет

Держите в курсе, чтобы новость не стала для них сюрпризом.

Достаточно короткого регулярного апдейта.

Отдельно пометьте на карте союзников, скептиков и наблюдателей.

БЛОК 4 • ВНЕШНИЕ СТЕЙКХОЛДЕРЫ

Коллеги-руководители – тоже тиммейты

- Лиды соседних команд и внутренние заказчики держат контекст, который вам никто не перескажет по своей инициативе.
- Регулярные общие собрания – не формальность, а место, где вы становитесь видимым и понятным.
- Большинство проблем, с которыми вы столкнётесь, кто-то в компании уже решал.

БЛОК 4 • ВНЕШНИЕ СТЕЙКХОЛДЕРЫ

Три ракурса: бизнес, управление, исполнители

Бизнес

Аргумент звучит в деньгах и сроках.

Управление

Аргумент звучит в рисках и ресурсах.

Исполнители

Аргумент звучит в смысле и нагрузке.

Переключаться между ракурсами надо прямо в разговоре. Это и есть менеджмент 360.

БЛОК 4 • ВНЕШНИЕ СТЕЙКХОЛДЕРЫ

Наружу вы – защитник команды, внутрь – бизнеса

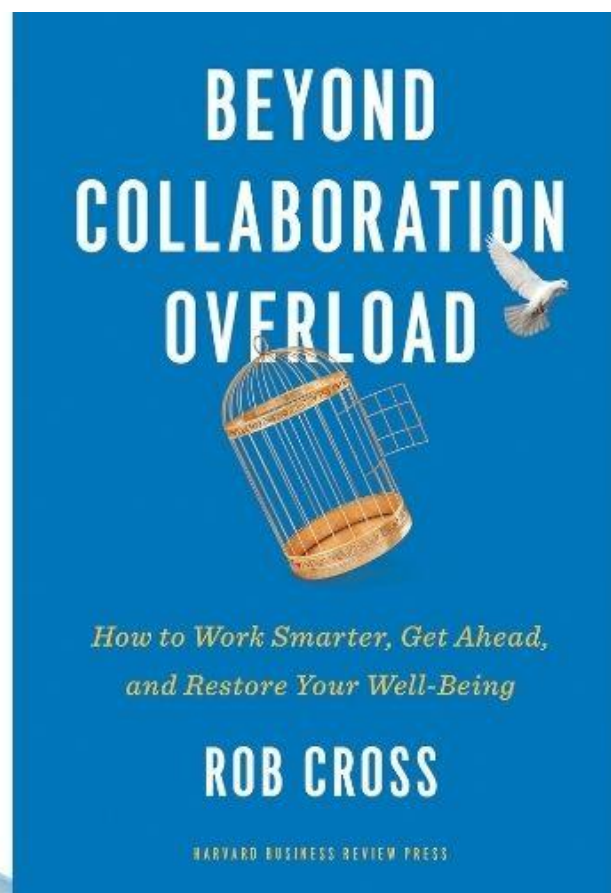
Руководителя нанимают, чтобы он защищал интересы команды, и только потом интересы отдельных сотрудников.

Иногда эти интересы придётся отстаивать перед теми, кто не желает с ними считаться: с коллегами договориться проще, с высшим руководством сильно сложнее.

С другой стороны – деньги вам платит организация, поэтому понимать, доносить и отстаивать позицию бизнеса – ваша новая задача.

БЛОК 5

Уровень четвёртый: своя группа поддержки



БЛОК 5 • ГРУППА ПОДДЕРЖКИ

Fast Movers быстрее в четыре раза

160

руководителей в 20
компаниях семи
отраслей в
исследовании

3-5 лет

нужно обычному
человеку, чтобы
построить рабочую
сеть

9-12 мес

хватает тем, кого
исследование
назвало Fast Movers

БЛОК 5 • ГРУППА ПОДДЕРЖКИ

Три поведения «тех, кто двигается быстро»

Инициируют

Идут за границы своего отдела, выходят на носителей мнения, заводят советчиков.

Притягивают

Вкладываются в чужие цели и зарабатывают репутацию ранними результатами.

Перенастраивают

Через 9-12 месяцев осознанно пересобирают сеть под новые задачи.

БЛОК 5 • ГРУППА ПОДДЕРЖКИ

Три сетевые ошибки начинающих руководителей

- Работают только со своей командой и не выходят за её периметр.
- Гонятся за видимостью ради видимости: мелькать на встречах не то же самое, что быть полезным.
- Продают себя через самопрезентацию вместо помощи другим: такая стратегия высасывает энергию и подрывает доверие.

БЛОК 5 • ГРУППА ПОДДЕРЖКИ

Ментор, пиры, внешнее комьюнити

Ментор

Человек вне вашей вертикали, с которым можно быть честным без последствий.

Пиры

Те, кто пришёл в роль на полгода раньше вас или учился вместе с вами.

Комьюнити

Сообщество, где вашу ситуацию слышали в двадцати вариантах.

БЛОК 5 • ГРУППА ПОДДЕРЖКИ

90-й день: что вы показываете начальству

- Результат команды в тех цифрах, о которых договорились в первую неделю.
- Работающие процессы: встречи, показатели и правила, которые команда выполняет без напоминаний.
- Список людей за пределами команды, с которыми вы работаете регулярно.
- Два-три кейса, решённых без вашего участия командой.

Два важных вопроса на подумать

- Кто из ваших стейкхолдеров мало о вас знает и с вами не взаимодействовал, хотя имеет высокую степень влияния на ваш проект или команду?
- Какой из трёх кругов (ментор / пиры / комьюнити) поддержки у вас сейчас не проработан?

Финиш

Спасибо за внимание!

Первые 90 дней проходят один раз, и сделать это можно безболезненно.

Что вы получите от путешествия – зависит только от вас!