



**Моя стратегия в жизни
всегда состояла в том,
чтобы избегать всех
стандартных способов
потерпеть неудачу.**



Чарли Мангер — американский инвестор и мастер мышления от обратного, многолетний партнёр Уоррена Баффета, вице-председатель Berkshire Hathaway один из главных авторов её инвестиционного подхода.

МЕНЕДЖМЕНТ 360

Транзишн в роль руководителя отдела

[#навыки](#) [#карьера](#) [#управление](#)

16 лет обеспечиваем наших клиентов
профессиональными навыками
для роста, развития и карьеры



Антон Корчинский

- Сертифицированный бизнес-тренер, коуч, специализация лидерство
- Работа в более чем 10 странах
- Свыше 15 лет практики в области управления людьми
- Свыше 10 лет успешной работы с ведущими мировыми IT-компаниями



10 губительных ошибок



Сегодня разберем

- 10 типичных ошибок при переходе в руководители отдела:
- 7 — кратко. Что не работает, почему и что делать вместо этого.
- На трёх остановимся подробнее — как быть и что делать.



Тренер футбольной команды



TIME	HALL A	HALL B	HALL C
08:00 - 10:00	🏠	🏠	🏠
10:00 - 12:00	🏠	—	—
12:00 - 14:00	—	🏠	🏠
14:00 - 16:00	🏠	—	🏠
16:00 - 18:00	—	🏠	—
18:00 - 20:00	🏠	🏠	🏠

TEAM	PERFORMANCE	TREND	STATUS
TEAM BLUE	78%	⬆️	✅
TEAM GREEN	65%	⬆️	✅
TEAM YELLOW	52%	⬆️	⚠️
TEAM PURPLE	40%	⬆️	❌
TEAM TEAL	85%	⬆️	✅

Директор спортивной школы



Дирижер оркестра



Директор филармонии

Руководитель отдела = Другая профессия

Главная ошибка — продолжать действовать из системы координат ТимЛида.

ТИМЛИД

Результат через личную экспертизу и прямое управление командой

- сам залезает в проблему
- ставит задачи и контролирует
- иногда спасает сложные проекты руками

РУКОВОДИТЕЛЬ ОТДЕЛА

Результат через систему и других руководителей

- задает направление функции
- строит роли, процессы и метрики
- создает среду для самостоятельного результата

Тебя повысили не на следующую ступеньку той же лестницы. Ты сменил(а) профессию.

10 Ошибок руководителя отдела/департамента

Каждая ошибка естественна, раньше такое поведение помогало быть успешным лидером.

1

Делать, что сказали «сверху»
нет собственного направления

2

Ставить задачи
вместо того, чтобы строить систему

3

Угодить всем
вместо управления ожиданиями

4

Нанимать когда прижмёт
вместо планирования компетенций

5

Жить по бюджету
вместо управления экономикой

6

Не работать над адаптивностью
только Run, без Change

7

Пустить культуру на... "толковые люди и сами знают как работать"
нормы возникают случайно

8

Быть героически загруженным и нормально так уставать
героизм как системный риск

9

Стать «царем горы»
аргументы вместо коалиций

10

Разбираться одному, ведь вы - самый умный
без наставника и внешней рамки

Делать, что скажут

Нельзя просто делать что говорят, надо сначала думать своей головой, хотеть, желать, строить сценарии, видеть будущее.



Делать, что скажут

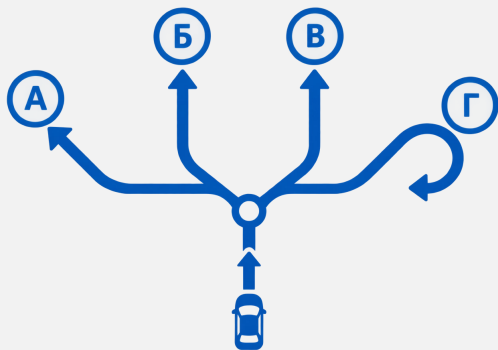
ТимЛид мог быть более реактивным

РО должен уже на 80% сам определять что и как будет сделано, как будет работать отдел

+ надо точно знать: чего ты хочешь от своей карьеры на данном этапе.

Вам надо определиться хотя бы по двум вопросам

1



Делать, что скажут

ТимЛид мог быть более реактивным

РО должен уже на 80% сам определять что и как будет сделано, как будет работать отдел

+ надо точно знать: чего ты хочешь от своей карьеры на данном этапе.

Вам надо определиться хотя бы по двум вопросам

1

**Какую карьеру вы строите
ближайшие 3 года:**

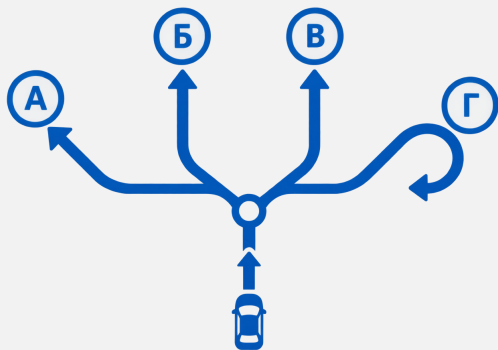
- А. Перейти «вверх», в ТОП-менеджмент
- Б. Горизонтально вширь (нашли «свое» место)
- В. Закрепиться/освоиться, а там посмотрим
- Г. Просто делать свою работу (??)

Делать, что скажут

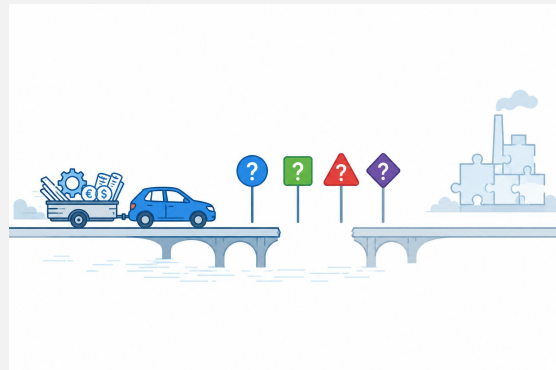
— ТимЛид мог быть более реактивным, РО должен уже на 80% сам определять что и как будет сделано + надо точно знать: чего ты хочешь от своей карьеры на данном этапе.

Вам надо определиться хотя бы по двум вопросам

1



2



Делать, что скажут

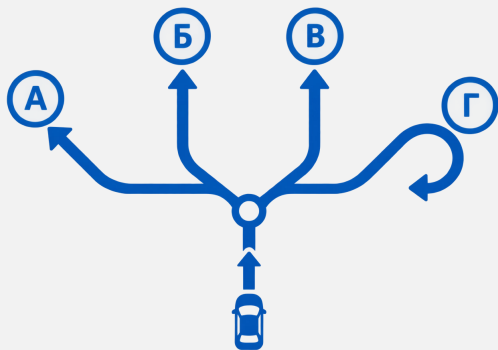
ТимЛид мог быть более реактивным

РО должен уже на 80% сам определять что и как будет сделано, как будет работать отдел

+ надо точно знать: чего ты хочешь от своей карьеры на данном этапе.

Вам надо определиться хотя бы по двум вопросам

1



2

Каким должен стать ваш отдел?

- Оргструктура? Самоорганизация / Процедуры
- Процессы? Автоматизация / Человеки
- Команда? Семья / Легкая заменяемость
- Амбициозность? Брать на отдел всё больше / Жёстко отстаивать границы

...Есть еще план «Пусть хорошо работают»...

Делать, что скажут

ТимЛид мог быть более реактивным

РО должен уже на 80% сам определять что и как будет сделано, как будет работать отдел

+ надо точно знать: чего ты хочешь от своей карьеры на данном этапе.

Вам надо определиться хотя бы по двум вопросам

1

**Какую карьеру вы строите
ближайшие 3 года:**

- А. Перейти «вверх», в ТОП-менеджмент
- Б. Горизонтально вширь (нашли «свое» место)
- В. Закрепиться/освоиться, а там посмотрим
- Г. Просто делать свою работу (??)

2

Каким должен стать ваш отдел?

- Оргструктура? Самоорганизация / Процедуры
 - Процессы? Автоматизация / Человеки
 - Команда? Семья / Легкая заменяемость
 - Амбициозность? Брать на отдел всё больше / Жёстко отстаивать границы
- ...Есть еще план «Пусть хорошо работают»...

Почему будет ошибкой – не определиться со своими ответами на эти вопросы?

А как иначе?

- Выберите свои карьерные амбиции
- Поставьте себе цели
- Оцените сильные и слабые стороны отдела
- Создайте видение – какой отдел вы хотите?
- Проявите смелость, управленческие компетенции и настойчивость, и стройте то что вам нужно



1. Сценарное планирование, портфельная карьера, риски и возможности, карьерное планирование
2. Анализ отдела по функциям и командам
3. «Мамонт» отдела, GOSPA
4. Оргструктуры, метрики, зоны ответственности, поток создания ценности
5. Переговорные техники и Устойчивые договоренности с заинтересованными
6. Инструменты внедрения изменений

Рекомендуемые первые шаги

- Опишите, какие 2-3 сценария развития вашей карьеры наиболее реалистичны и при этом вам интересны?
- Для каждого сценария выпишите, что вам нужно «пройти», чтобы этот сценарий состоялся?
- Опишите, какие трудности у вашего отдела в работе (это и есть симптомы того, что недостаточно хорошо «построено»)
- Обсудите каждую трудность со своими людьми и назовите реальные причины каждой трудности. Большинство из них уже как-то решается другими людьми, а значит есть способы.

10 Ошибок руководителя отдела/департамента

Каждая ошибка естественна, раньше такое поведение помогало быть успешным лидером.

1

Делать, что сказали «сверху»
нет собственного направления

2

Ставить задачи
вместо того, чтобы строить систему

3

Угодить всем
вместо управления ожиданиями

4

Нанимать когда прижмёт
вместо планирования компетенций

5

Жить по бюджету
вместо управления экономикой

6

Не работать над адаптивностью
только Run, без Change

7

Пустить культуру на... "толковые люди и сами знают как работать"
нормы возникают случайно

8

Быть героически загруженным и нормально так уставать
героизм как системный риск

9

Стать «царем горы»
аргументы вместо коалиций

10

Разбираться одному, ведь вы - самый умный
без наставника и внешней рамки

Ставить задачи вместо того, чтобы строить систему

Если все задачи проходят через твою голову, ты становишься диспетчером.



~~Ставить задачи вместо того, чтобы строить~~ систему

Почему это ошибка, и откуда растут ее ноги

ЛОВУШКА

- сам раздаешь работу и спрашиваешь статусы
- без тебя никто не знает, что приоритетно
- твое отсутствие становится главным организационным риском

Расплата:

- ТимЛиды не обладают автономией, ждут твоих решений
- Люди не знают как принимать решения – делают ровно что сказано – результат страдает
- Ресурс тратится на контроль и переделки, и не хватает ресурса на развитие и изменения

В результате руководство видит не прогресс, а то что вы буксуете

Задача руководителя отдела — создавать механизм, который превращает цели в работу.

Ставить задачи вместо того, чтобы строить

систему

А как правильно поступать, с помощью каких инструментов/ методов, что для этого нужно и рекомендуемые первые шаги.

ЧТО ВМЕСТО

- цель → сценарий/процесс → роли
- правила принятия решений → метрики → обратная связь
- Задаваться вопросом: почему эта задача вообще дошла до меня?



1. Сообща с командой дизайн потока создания ценности + роли + зоны ответственности
2. Описание ролей с полномочиями, решениями в зоне ответственности и как решения принимаются
3. Коучинговый стиль руководства
4. Система обратной связи и вознаграждений, которая поддерживает нужное поведение

Рекомендуемые первые шаги

- А я вообще умею строить систему? Вот это вот все – роли, процессы, метрики, петли обратной связи...?
- Если да – либо вы уже построили, либо .. Чего вам не хватает?
- Если нет – нарисуйте текущий набор процессов в виде стрелочек и кружочков и отметьте, что работает хорошо и какие места «узкие» + по каким признакам индикаторам вы можете отслеживать хорошо/не очень

10 Ошибок руководителя отдела/департамента

Каждая ошибка естественна, раньше такое поведение помогало быть успешным лидером.

1

Делать, что сказали «сверху»
нет собственного направления

2

Ставить задачи
вместо того, чтобы строить систему

3

Угодить всем
вместо управления ожиданиями

4

Нанимать когда прижмёт
вместо планирования компетенций

5

Жить по бюджету
вместо управления экономикой

6

Не работать над адаптивностью
только Run, без Change

7

Пустить культуру на... "толковые люди и сами знают как работать"
нормы возникают случайно

8

Быть героически загруженным и нормально так уставать
героизм как системный риск

9

Стать «царем горы»
аргументы вместо коалиций

10

Разбираться одному, ведь вы - самый умный
без наставника и внешней рамки

Угодить всем вместо управления ожидания



Угодить всем вместо управления ожиданиями

Делать то, что просит руководство ровно как есть = сжигать команду и оставлять стейкхолдеров в иллюзиях

Почему легко ошибиться:

- неуверенность
- страшно спорить,
- ваши коммуникативные стратегии не разнообразны, как показать ситуацию вашими глазами бывает непонятно,
- готовиться к переговорам тоже надо уметь.

А как надо на самом деле?

- прояснить хотелки "за" размытыми ожиданиями
- самому сформулировать что, когда и какими шагами и ресурсами будет сделано
- "продать" это решение, донести риски, договориться о деталях
- суметь донести "нет", где это релевантно и сделать это конструктивно
- при этом сохранить и даже улучшить отношения



На выходе иметь договоренности про критерии и индикаторы результата, в которые вы сами верите и при этом управляемый процесс создания ценности для бизнеса с настроенной прозрачностью для руководства.

Что вам делать

- Не соглашаться сразу, задавать больше вопросов, собрать все ожидания и взять паузу
- Выйти с встречными предложениями, показать чем ваше предложение ценно и выигрышно и финализировать договоренность где видно, кто и за что отвечает.

Рекомендуемый первый шаг

- А.** Заполните матрицу ожиданий ваших ключевых стейкхолдеров.
- Б.** Разложите ожидания на понятные/размытые, реалистичные/завышенные и решите, что с этим делать.

Нанимать когда прижмёт

вместо планирования компетенций

**Когда уволился весь отдел кроме стажёра.
Директор:**



Ты тимлид, Гарри.

Нанимать когда прижмёт

вместо планирования компетенций

Нанимать людей тогда, когда уже кто-то ушёл, команда захлёбывается, а состав команды определяется скорее историей увольнений, чем будущими задачами бизнеса.

Почему легко ошибиться:

- текущая вакансия кричит громко, будущая потребность — нет.
- пока человек не ушёл, кажется, что проблемы нет
- прогнозировать компетенции сложнее, чем просто открыть замену на уже знакомую роль.

Как надо

- начинать не с вакансий, а с «что отдел должен уметь через 12–18 месяцев», определить, какие capabilities и роли для этого нужны;
- понять, какие компетенции уже есть, а каких объективно не хватает;
- заранее решить, кого можно вырастить / переместить / нанять / заменить;
- иметь план преемственности хотя бы для критичных ролей;
- регулярно сверять состав команды не с сегодняшней загрузкой, а с будущей моделью отдела.



Выстроить систему развития, найма, онбординга, и с кем и когда прощаемся

Что вам делать

- В горизонте 12–18 месяцев выделить 3–5 ключевых изменений в работе отдела и определить какие роли и компетенции понадобятся, и соотнесите их с людьми
- Отдельно отметьте роли, потеря одного человека в которых создаёт критический риск.

Рекомендуемый первый шаг

- А.** Сделайте простую карту: задачи → компетенции → кто есть сейчас → gap.
- Б.** Выберите один самый опасный кадровый разрыв, и начните работать с ним сейчас.

Жить по бюджету

вместо управления экономикой



Жить по бюджету

вместо управления экономикой

Считать хорошим управлением ситуацию: «Мне дали бюджет — я в него уложился».

Почему легко ошибиться:
деньги долго были «чужой профессией»: Finance считает, руководитель руководит людьми.
Соблюдение бюджета легко измерить, а ценность, производительность и стоимость альтернативы считать значительно сложнее.

Как надо

- понимать, сколько стоит ваша организационная машина;
- соотносить ресурсы не только с задачами, но и с бизнес-результатом;
- За какую работу мы платим больше, чем стоило бы? (автоматизация, дорогой эксперт делает простые задачи...)
- считать стоимость изменений: нанять, автоматизировать, переобучить, перестроить процесс;
- обсуждать с бизнесом не только бюджет, но и что мы получаем за эти деньги.



Чтобы уметь управлять отдачей от ресурсов, а не только их расходами. Понимать, где каждый следующий человек, инструмент или изменение действительно создаёт дополнительную ценность.

Что вам делать

- Описать работу отдела в деньгах: стоимость работы команд и сколько вы платите за какие работы и результаты
- Найти дорогие ресурсы, занятые низкоценной работой.
- Набросать сценарии, которые могут привести к повышению финансовой отдачи подразделения

Рекомендуемый первый шаг

А. Разложите загрузку отдела на 4 корзины:

run / change / поддержка / потери и переделки.

Б. Найдите один крупный кусок затрат и ответьте:

«Что именно бизнес получает на каждый вложенный сюда ресурс?»

Не работать над адаптивностью

только Run, без Change



Не-работать над адаптивностью

только Run, без Change

Построить очень хорошую команду, которая идеально умеет делать то, что нужно. До первого серьёзного изменения рынка, технологии, продукта или бизнес-модели.

Почему легко ошибиться:

стабильность вознаграждается немедленно, а изменения создают временное падение эффективности, раздражают людей и выглядят как лишняя турбулентность.

Как надо

Одновременно строить две способности для этого:

- Оставлять запас времени на постоянные инзменения и периодически пересматривать процессы, которые «всегда так работали»;
- Четко выбирать и называть: что мы в этом квартале продолжаем как раньше, а что меняем
- Давать людям опыт работы с новым и выращивать способность принимать решения в неопределённости;
- Отдельно учить лидеров проводить людей через изменения.



Отдел, который умеет жить в состоянии постоянных изменений и пересобирать методы работы на ходу, чтобы при изменении внешней среды вам не приходилось ломать старую организацию и собирать новую

Что вам делать

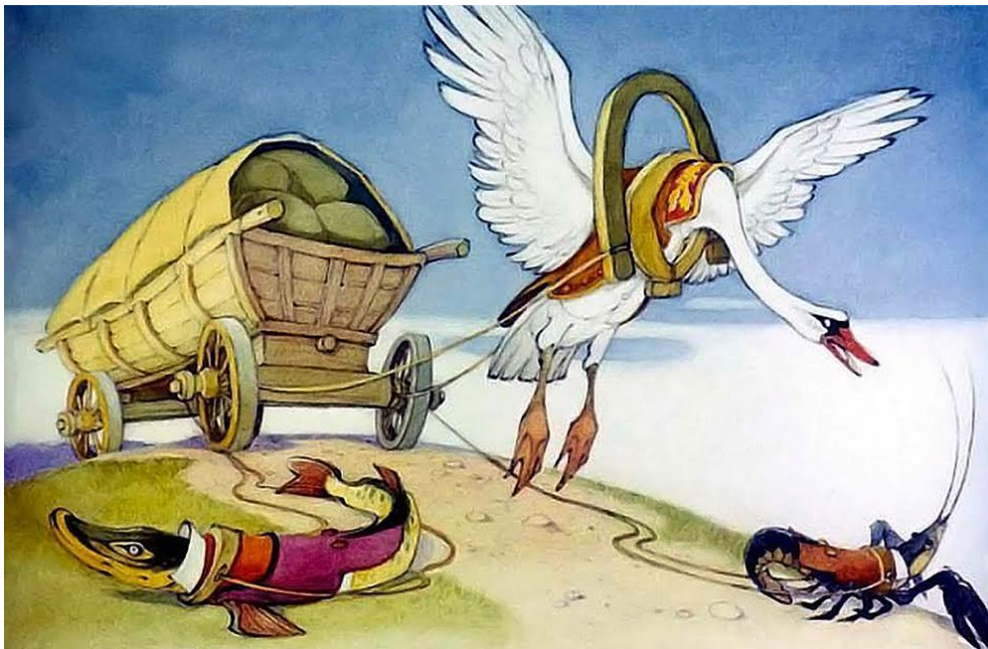
- Постоянно держать в фокусе 2–3 изменения, через которые отделу надо пройти в этом году и выделять время под это наперед
- Оценивайте лидеров не только по стабильности delivery, но и по способности проводить изменения.

Рекомендуемый первый шаг

- А.** Создайте для всего отдела прозрачную схему: что остается таким же в ближайшие полгода, а что будет меняться: куда, как и чтобы что
- Б.** Соберите с ТимЛидов – чего будет стоить их командам этот набор изменений?

Пустить культуру на ...

"толковые люди и сами знают как работать"



Пустить культуру на ...

"толковые люди и сами знают как работать"

«Я нанял взрослых умных людей. Не буду заниматься этой корпоративной культурой — сами договорятся».

Почему легко ошибиться:

культура кажется чем-то абстрактным: ценности, плакаты, HR, корпоративные мероприятия. А реальная культура формируется незаметно — через то, что руководитель поощряет, терпит, запрещает и делает сам.

Как надо

Сознательно определить и подкреплять нормы поведения, необходимые вашей системе (встречи, принятие решений, фидбек и тд)

Держать одновременно две вещи: безопасность говорить правду + высокая планка результата.



Чтобы люди могли предсказуемо принимать хорошие решения без постоянного присутствия руководителя — потому что понимают не только процессы, но и правила игры.

Что вам делать

- Посмотреть, какое поведение получает влияние в вашем отделе.
- Выписать 5–7 норм, без которых ваша модель управления не работает. И сверить их с лидами.
- Начать подкреплять нормы своими решениями — особенно когда это неудобно
- Посмотреть, что вы сейчас терпите, хотя формально считаете неправильным.

Рекомендуемый первый шаг

Выпишите примеры поведения, которые вы хотите поощрять и решите: когда и как вы это сделаете?

Выпишите примеры поведения, которое вы хотите изменить, и решите: когда и какими сигналами вы можете это сделать

Быть героически загруженным и уставать

Героизм как системный риск



Быть героически загруженным и уставать

Героизм как системный риск

Считать нормой сильной команды режим, где ключевые люди постоянно работают «ещё чуть-чуть сверх»

Почему легко ошибиться:

Героизм действительно даёт быстрый результат.
Человек задержался → дедлайн спасён.
Сильному дали ещё одну задачу → опять получилось.
Команда поднажала → квартал закрыли.

Как надо

- управлять ресурсом команды как ограниченным;
- видеть реальную capacity людей, а не планировать от идеальных 100%;
- оставлять запас времени на непредвиденное и не строить процессы на овертайме;
- отслеживать не только результат, но и цену, которой он получен;
- собственный ресурс руководителя защищать, чтобы не нормализовать героизм личным примером.



Чтобы команда могла стабильно выдавать результат месяцами и годами, а не красиво закрыть один сложный квартал ценой следующего.

Что вам делать

- Посмотреть, где результат держится на переработках, личной памяти или «ну Маша как-нибудь вытащит».
- Для хронического перегруза решить: убрать / перераспределить / автоматизировать / изменить процесс / добавить ресурс.
- Проверить, какие задачи останутся, если один сильный человек исчезнет на месяц.

Рекомендуемый первый шаг

А. Проанализируйте чем заняты «герои»; какие задачи держатся на переработке; что произойдёт, если «героя» не будет месяц.

Б. Для каждого ответьте: «Что я должен изменить в системе, чтобы результат перестал зависеть от его героизма?»

Стать «царем горы»

Вместо создавать коалиции



Стать «царем горы»

Вместо создавать коалиции

Решить, что теперь ваша задача — доказать, что вы самый сильный руководитель в комнате..

Почему легко ошибиться:

предыдущая карьерная модель часто вознаграждала личную компетентность: быть умнее, быстрее, убедительнее. А на следующем уровне результат всё чаще зависит не от того, насколько вы правы, а от того, сколько людей готовы вместе с вами двигать решение.

Как надо

Большие изменения почти всегда проводятся коалициями, а не одиночками.

- помогать и получать неприятную правду
- строить сеть взаимного доверия и влияния.
- не «дружить со всеми», а понимать: кому важно ваше решение, кто может его ускорить или заблокировать, чьи интересы оно затрагивает;
- где имеет смысл уступить;
- какую ценность вы можете дать другим функциям;



Чтобы важные инициативы не зависели от одной идеальной презентации или вашего умения победить в споре, а имели поддержку ещё до момента принятия решения.

Что вам делать

Строить отношения с людьми по горизонтали и выше
Находить тех сильных «игроков» в Компании, которые могут оказаться полезными
Для важной инициативы составить карту стейкхолдеров и союзников
Инвестировать в отношения до того, как понадобится помощь,

Рекомендуемый первый шаг

А. Возьмите одну инициативу, которую вам важно провести в ближайшие 3 месяца.
Б. Нарисуйте вокруг неё людей, без которых она не состоится, и ответьте по каждому:
«Что важно ему? Что он рискует потерять? Почему ему должно быть выгодно двигаться вместе со мной?»

Разбираться одному, ведь вы - самый умный



Разбираться одному, ведь вы - самый умный

Изобретать всё самому

- интеллект и самостоятельность помогли получить повышение
- новый уровень требует другого мышления и коммуникации
- уроки приходят через дорогие ошибки

ЧТО ВМЕСТО

- найти людей, которые уже были там, куда ты идешь
- заручиться наставничеством, поддержкой, обучением
- не путать самостоятельность с обязанностью всё изобретать

Создать для себя среду поддержки из людей, которые готовы посоветовать, поддержать, поделиться рабочими методами.

Хороший руководитель не перестает быть самостоятельным — обучаясь у других, он быстрее видит слепые зоны.

10 Ошибок руководителя отдела/департамента

Каждая ошибка естественна, раньше такое поведение помогало быть успешным лидером.

1

Делать, что скажут

нет собственного направления

2

Ставить задачи

вместо того, чтобы строить систему

3

Угодить всем

вместо управления ожиданиями

4

Нанимать когда прижмёт

вместо планирования компетенций

5

Жить по бюджету

вместо управления экономикой

6

Не работать над адаптивностью

только Run, без Change

7

Пустить культуру на... "толковые люди и сами знают как работать"

нормы возникают случайно

8

Быть героически загруженным и нормально так уставать

героизм как системный риск

9

Стать «царем горы»

аргументы вместо коалиций

10

Разбираться одному, ведь вы - самый умный

без наставника и внешней рамки