

ОНЛАЙН-ЛЕКЦИЯ

Менеджмент 360: задачи и фокусы руководителя отдела

Для руководителей отделов и руководителей руководителей

Антон Савочка

ЦЕЛЬ ЗАНЯТИЯ

Что вы сможете делать после лекции

Видеть свой отдел как команду команд и работать с ним на трёх направлениях: вниз, вверх и вбок.

Различать четыре типа команд и три типа отношений между ними и понимать, каких элементов не хватает лично вам.

Уйти с пятью конкретными шагами на ближайший месяц.

ПРОГРАММА

Пять блоков за один час

- Роль: три клиента руководителя отдела
- Башня и площадь: почему вертикаль сдаёт
- Команда команд: практики сетевых отношений
- Научитесь работать с разными типами команд
- Что сделать в ближайший месяц

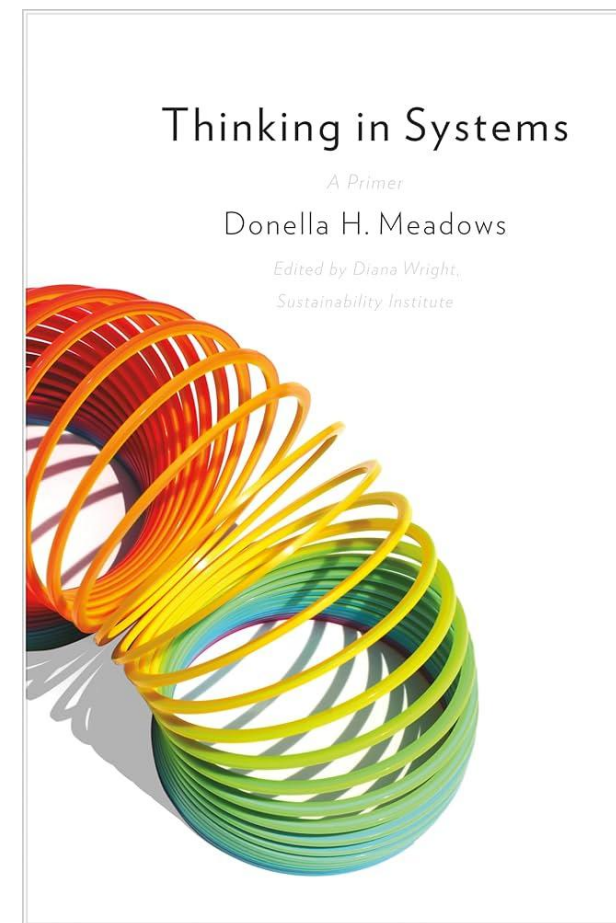
Первая важная мысль

Вы управляете не работой, а системой работы

Тимлид отвечает за результат своей команды.

Руководитель отдела отвечает за то, как устроены сами команды: границы, стыки, обмен информацией, право решать.

Вы менеджер системы и менеджер менеджеров!



ТРИ КЛИЕНТА

У вас не один клиент, а три

Ваши лиды

Они – не обычные исполнители.

Организация

Ставит цели и платит за результат.

Отдел целиком

Пространство между командами, которое тоже нуждается в управлении.

Типичная ошибка: обслуживать первого, изредка второго и вообще не замечать третьего.

360 ГРАДУСОВ

Вниз, вверх, по сторонам: три разных вида работы

Вниз

Развиваете менеджеров и настраиваете процессы.

Вверх

Продаёте контекст, торгуетесь за ресурс, приносите плохие новости рано.

По сторонам

Строите отношения со смежными вертикалями.

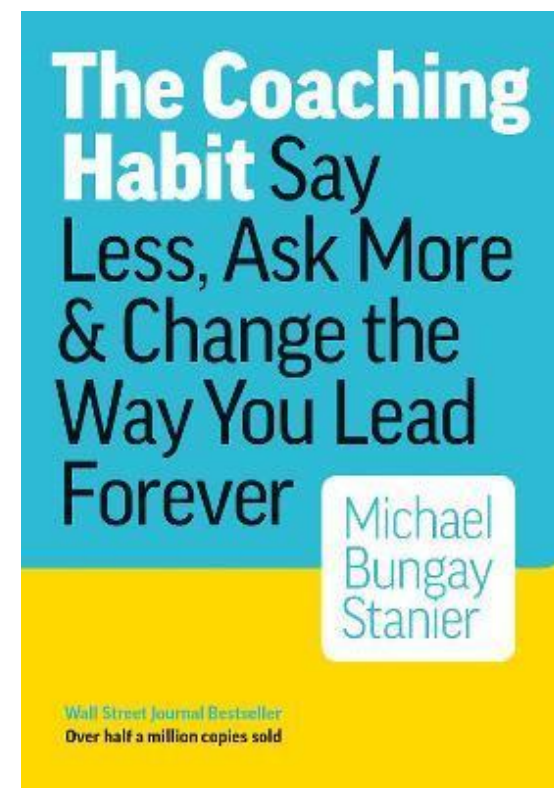
Направление «по сторонам» руководители отделов проваливают чаще всего.

РЕЖИМ РАБОТЫ

Ваш главный инструмент - вопросы, а не ответы

С менеджерами не работает режим «я сказал, ты сделал»: вы забираете у ваших лидеров способность думать.

Переходите в коучинговый режим, где вопросы задаёт подчинённый, а разбор ведёте вы.



БЛОК 2

Башня и площадь: иерархии и сети



ДИАГНОЗ

Вертикаль / Башня

Иерархия проектировалась для предсказуемой среды: планируем, каскадируем, контролируем.

Когда цикл изменений сокращается до недель, каскад не успевает доехать до низа.

Выход – работа с сетями отношений, а не просто опора на субординацию.

СИМПТОМ

Силос: каждый уровень защищает свой интерес

Топы, руководители среднего звена и исполнители тянут в разные стороны, оставаясь формально одной компанией.

Проверьте себя на языке своих людей: если в отделе звучит «они там наверху» и «эти из соседней вертикали», разобщённость уже стала нормой.

Задача не помирить всех, а построить каналы, по которым информация ходит без посредников между командами и вертикалями.

МАТЕМАТИКА СЕТИ

Закон Меткалфа

Ценность сети растёт пропорционально квадрату числа её участников.

Один канал между двумя командами даёт мало, десять связей между пятью меняют качество решений на порядок.

Валюта этой сети - доверие: нельзя доверять людям из другой команды, если вы с ними ни разу толком не говорили.

Без доверия горизонтальные связи превращаются в канал слухов, а не решений.

СИНТЕЗ

Берите лучшее и от башни, и от площади

Башня

Управляемость, приоритеты,
понятная субординация.

Площадь

Живучесть и скорость передачи
информации.

Организация, которая совмещает и то и другое, и есть команда команд.

БЛОК 3

Команда команд: практики сетевых отношений



"In addition to being a fascinating and colorful read, this book is an indispensable guide to organizational change." —WALTER ISAACSON

TEAM — OF — TEAMS

NEW RULES OF ENGAGEMENT
FOR A COMPLEX WORLD

GENERAL STANLEY
McCHRYSTAL

U.S. Army, Retired

with Tatum Collins, David Silverman,
and Chris Fussell

Пример

Вертикаль против команды команд

Стэнли Маккристал описал войну в Ираке: элитные подразделения выигрывали каждый бой и проигрывали кампанию.

Причина – «командование командами»: внутри каждой команды доверие высокое, между командами нулевое.

Команда команд наступает тогда, когда доверие и общий контекст выходят за границы своей коробочки.

МЕХАНИЗМ 1

Общее сознание: все видят одну картину

Маккристал заменил закрытые брифинги ежедневным общим форумом, где обсуждали не задачи, а контекст, и куда подключались тысячи человек.

Логика простая: если люди понимают общую картину, им не нужно спрашивать разрешения на очевидное.

Прозрачность здесь не ценность, а инженерное решение.

МЕХАНИЗМ 2

Решает тот, кто ближе к проблеме

Контекст без полномочий

Люди всё понимают и ничего не могут. Это фрустрация.

Полномочия без контекста

Люди всё решают вслепую. Это хаос.

Работают только оба вместе: сначала прозрачность, потом передача полномочий вниз.

РОЛЬ РУКОВОДИТЕЛЯ

Eyes-on, hands-off: садовник, а не шахматист

Шахматист

Двигает фигуры и держит всю партию в голове.

Садовник

Создаёт условия: почва, свет, вода, прополка.

В динамичной среде вы смотрите на всё, но руками трогаете мало.

ПРАКТИКА 1

Встреча лидеров о стыках, а не о статусах

Заберите статусы в письменный формат и освободите час на разбор связей.

Повестка из трёх пунктов: где мы друг друга ждём, где дублируем работу, какое решение нужно принять сегодня.

Пример: еженедельный час, где каждый лидер называет или описывает одну зависимость от соседа и один долг перед соседом и к чему это приводит.

ПРАКТИКА 2

Короткие ротации между командами

Маккристал обменивался людьми между подразделениями, отдавая лучших, а не тех, кого не жалко.

Человек, поработавший месяц в соседней команде, возвращается с картой связей, которую не даст ни один документ.

Пример: на месяц отправить сильного специалиста к соседям и обязательно взять их человека к себе.

ПРАКТИКА 3

Дикое знание: то, что нигде не записано

В понедельник решение принимается в одной переговорке, а к пятнице доезжает до трёх команд из семи.

Пример: открытый журнал решений отдела, куда за пять минут после встречи ложится решение, причина и кого оно касается.

Он же становится контекстом для ИИ-агентов, которые помогают вашим командам.

ПРАКТИКА 4

Парные встречи лидеров без вашего участия

Если два ваших лидера общаются только через вас, вы построили не сеть, а звезду с одним центром отказа.

Норма: каждый лидер проводит раз в две недели встречу с лидером соседней команды и одну с лидером из другой вертикали.

Повестка: чем занимаемся, что у вас болит, чем можем быть полезны. Вы не участвуете, но спрашиваете, что нового они узнали.

ПРАКТИКА 5

Общие ритуалы, которые сшивают отдел

Открытое демо

Раз в две недели команды показывают работу друг другу, а не вам.

Разбор провала

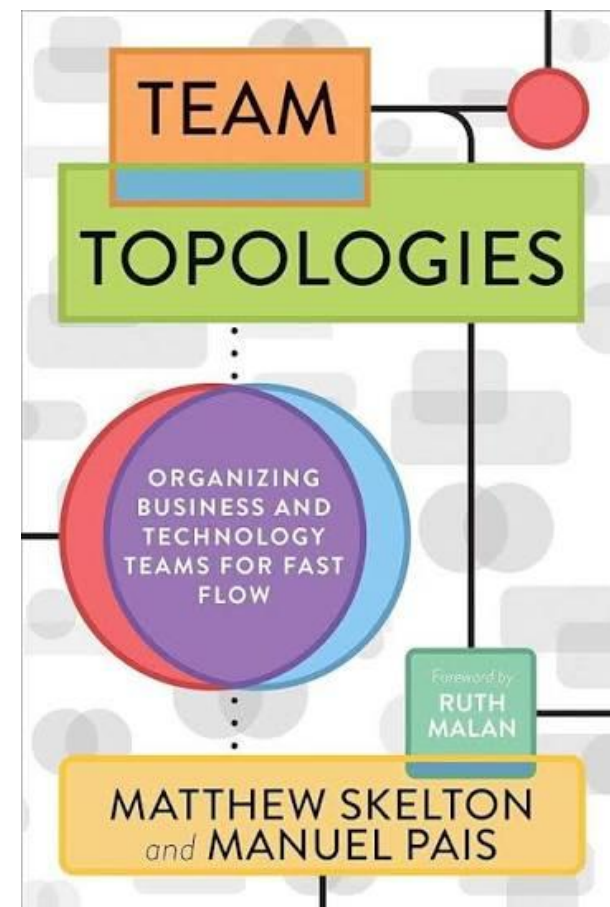
Совместный анализ инцидента без поиска виновных.

Гильдия

Клуб по теме, интересной людям из разных команд.

БЛОК 4

Научитесь работать с разными типами команд



ЗАКОН КОНВЕЯ

Продукт повторяет структуру коммуникации

Мелвин Конвей сформулировал это как закон: система всегда копирует схему общения тех, кто её строит.

Пять команд без общего канала выпустят пять несостыкованных кусков.

Манёвр Конвея: сначала спроектируйте структуру команд под нужный результат, потом ждите нужный результат.

КАРКАС

Четыре типа команд и три типа отношений

- Процессная - владеет потоком целиком
- Кросс-функциональная - собрана под задачу
- Экспертная - держит узкий домен
- Полномочная - распоряжается ресурсом
- Создать все четыре и связать их тремя типами отношений – главный фокус руководителя отдела.

ТИП 1

Процессная: владеет потоком целиком

Отвечает за один повторяющийся поток от начала до конца и не передаёт работу дальше по конвейеру.

Примеры: команда, которая ведёт продукт от брифа до релиза и поддержки; команда полного цикла найма по одному направлению; линия поддержки одного клиентского сегмента.

Это основа отдела, и все остальные типы существуют ради того, чтобы её разгрузить.

ТИП 2

Кросс-функциональная: собрана под задачу

В ней сидят люди разных специальностей, чтобы задача решалась внутри, без хождения по соседям.

Примеры: продуктовая тройка из продакта, дизайнера и инженера; проектная группа под запуск направления; команда внедрения ИИ-агентов из представителей трёх вертикалей.

ТИП 3

Экспертная: редкая глубина в узком домене

Держит домен, где нужна квалификация, недоступная каждой команде.

Примеры: аналитика данных, информационная безопасность, ИИ-платформа, дизайн-система, юридическая экспертиза.

Работает в двух режимах: отдаёт готовый сервис наружу или на несколько недель приходит поднимать компетенцию другой команды и уходит.

ТИП 4

Полномочная: распоряжается ресурсом

Группа, которая распределяет ресурс и выдаёт мандат: деньги, людей, время, приоритет.

Классический пример - совет директоров, уровнем ниже - инвестиционный или продуктовый комитет.

Внутри отдела это группа, решающая, какая команда получит подкрепление в этом квартале.

Три условия: понятный перечень вопросов, реальный ресурс в распоряжении, публичный журнал решений. Без ресурса она вырождается в совещание.

ОТНОШЕНИЯ

Сотрудничество, сервис, фасилитация

Сотрудничество

Работают вместе,
размывая границы.
Дорого, поэтому на
срок.

Сервис

Потребляют готовое,
не залезая внутрь.
Режим по
умолчанию.

Фасилитация

Одна учит другую и
уходит. Успех - когда
её перестают звать.

КОНТРАКТ

Team API: что команда обещает окружению (отделу)

- За что команда отвечает и что отдаёт наружу
- Как к ней обращаться и когда она доступна
- Чего от неё не ждать
- Начните с двух команд, у которых больше всего тренировок

БЛОК 5

Что сделать в ближайший месяц

ШАГ 1

Нарисуйте карту отдела за один вечер

Выпишите все свои команды и подпишите каждой её тип: процессная, кросс-функциональная, экспертная, полномочная.

Соедините стрелками и подпишите тип отношений: сотрудничество, сервис, фасилитация.

Дыры видны сразу: чаще всего не хватает полномочной команды, а половина связей оказывается сотрудничеством, которое никто не собирался заканчивать.

ШАГ 2

Переведите встречу лидов на стыки

Статусы уходят в письменный формат до встречи, час освобождается под разбор связей.

Каждый лид приносит одну зависимость от соседа и один долг перед соседом.

Через месяц вы услышите, как лиды договариваются между собой, не глядя на вас.

ШАГ 3

Запустите одну практику, а не пять

Выберите ту из пяти практик, где у вас сейчас больше всего, и доведите её до привычки.

Найдите двух-трёх союзников среди лидеров и энтузиастов: изменения продвигает коалиция, а не приказ.

Ваша роль - дать им сцену и защиту, а не делать работу за них.

ШАГ 4

Отдайте вниз три решения из своего списка

Выпишите всё, что сейчас требует вашей подписи, и вычеркните три пункта, отдав их командам вместе с рамкой: бюджет, срок, условия эскалации.

Предупредите, что первые решения будут неидеальными, и не отменяйте их задним числом.

Это и есть уполномоченное исполнение в масштабе одного отдела.

ОБСУЖДЕНИЕ

Вопросы на подумать

- Какого из четырёх типов команд у вас нет и чем вы за это платите?
- Занимаетесь ли вы развитием сетевых отношений?
- Умеете ли вы работать с вожаками, а не исполнителями?