



АКАДЕМИЯ
СОЦИАЛЬНЫХ
ТЕХНОЛОГИЙ

26 марта
онлайн

ЛИДЕР НОВОГО ВРЕМЕНИ
МЕТАНАВЫКИ, АНТИХРУПКОСТЬ, ЗРЕЛЫЕ РЕШЕНИЯ

**Цена роста:
управленческий переход
в условиях турбулентности**

Руссу Татьяна

«Я не справляюсь»

уровень ответственности превышает текущий уровень мышления, опыта или эмоциональной зрелости, а возврат назад невозможен.

«Я перерос, двигаться некуда»

нет горизонтов для роста внутри компании, внешняя среда нестабильна, уйти нельзя, но продолжать в прежнем режиме — путь к выгоранию, цинизму или превращению в дорогого, но исчерпанного исполнителя.



Татьяна Руссу

1999

кризис
«Я недостойна быть
руководителем!»

2004

кризис
«Я не справлюсь
с управлением!»

2011

кризис
«Я уперлась в
потолок!»

2016

кризис
выгорания



- Профессиональный бизнес-коуч, сертифицированный по международным (PCC ICF) и российским (СПБК НФПМК) стандартам
- Член совета директоров Национальной федерации профессиональных менторов и коучей
- Преподаватель Международного университета Global Coaching и НИУ ВШЭ
- Член Высшего экспертного совета кафедры «Коучинг» Академии социальных технологий
- Практикующий бизнес-коуч для ТОП-руководителей (3000+ часов)
- Бизнес-тренер, автор программ по развитию управленческих навыков
- Организатор и член жюри премий «Коуч года», «ТОП-5 Executive коучей 2021», «Коучинг в бизнесе»
- Опыт работы в бизнесе – более 20 лет на руководящих постах



«Все, что ты видишь, подлежит изменению. Размышляй постоянно о том, скольких изменений ты уже был свидетелем.

Мир – изменение, жизнь – убеждение»

Марк Аврелий



Фундамент развития руководителя

Изменение управленческой
позиции подразумевает:



Новый набор навыков

Нужно обучение и время на
освоение новых обязанностей



Отношения со временем

как и на что тратить, а также в какие
сроки добиваться результатов



Система ценностей и приоритетов

что считать важным и на что
направлять внимание

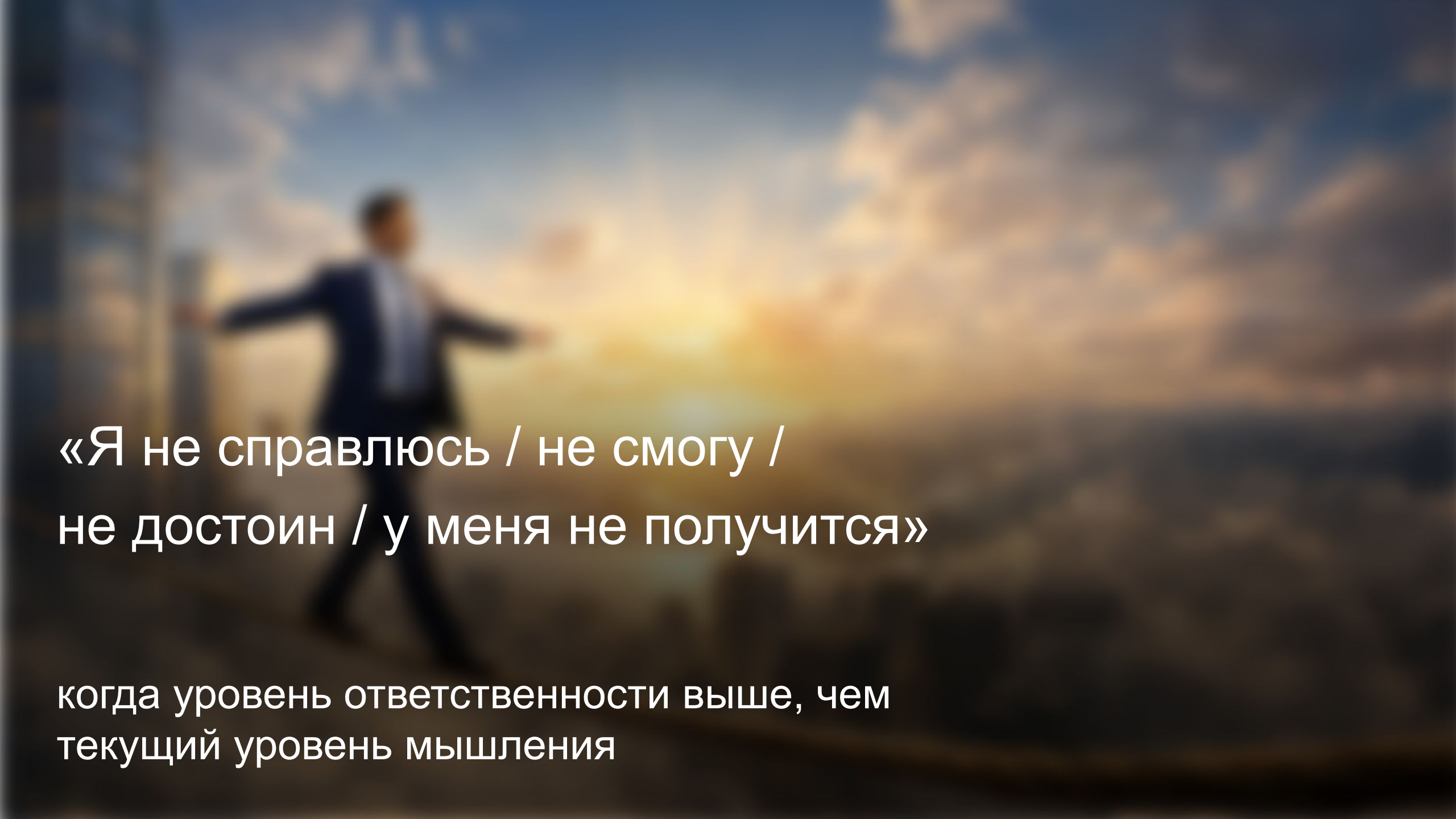
Уровни ответственности



АКАДЕМИЯ
СОЦИАЛЬНЫХ
ТЕХНОЛОГИЙ

ЛИДЕР НОВОГО ВРЕМЕНИ

Уровень	Главный вызов	Навыки	Фокус	Распределение времени	Как достигается результат
Исполнитель	Выполнить работу качественно	Профессиональные навыки, выполнение задач	Личная работа	80–90% - задачи 10–20% - обучение, развитие	Результат через собственную работу
Линейный руководитель	Перестать думать о себе – организовывать других	Делегирование, контроль, обратная связь	Другие люди	50–70% - контроль задачи 20–30% - развитие сотрудников 10–20% - собственные задачи	Результат через команду
Руководитель руководителей	Перестать «работать руками»	Развитие руководителей, наставничество	Создание системы управления	50–60% - развитие руководителей 20–30% - координация между подразделениями 10–20% - стратегические вопросы	Результат через развитие других
Директор направления	Научиться коммуницировать с разными подразделениями	Стратегия, межфункциональное взаимодействие	Создание бизнес-системы	30–40% - стратегия 30–40% - коммуникации между функциями 20–30% - управление функцией	Результат через функцию
Руководитель бизнеса	Найти баланс между долгосрочными целями и текущими потребностями бизнеса	R&L, баланс краткосрочного и долгосрочного	Прибыль и рынок	30–40% - развитие общей управленческой команды. 25–35% - стратегия, анализ 20–25% - синхронизация подразделений 10–15% - поддерживающие функции и корпоративная культура.	Результат через бизнес-единицу
Управляющей группой бизнесов	Обеспечить успех других руководителей	Балансировка портфеля, распределение ресурсов	Анализ корпоративного портфеля	50% - развитие руководителей 25% - разработка стратегии 20% - помощь CEO	Результат через взаимодействие бизнес-единиц
CEO	Быть визионером и идейным вдохновителем	Стратегия, культура, внешняя среда	Фокус на долгосрочном развитии		Результат через систему

A blurred image of a person in a dark suit and light shirt standing with arms outstretched against a sunset sky. The sun is low on the horizon, creating a warm, golden glow. The background is a mix of blue and orange tones with soft clouds.

«Я не справлюсь / не смогу /
не достоин / у меня не получится»

когда уровень ответственности выше, чем
текущий уровень мышления



Важно понять, почему вы в себе сомневаетесь

Стремительное повышение

Вы не готовились, неожиданное изменение в компании, доп. обязанности

Отсутствие цели, размытость роли

Непонимание куда и зачем, что от меня ждут, что в моей зоне контроля

Изменение нагрузки

Оптимизация, сокращение, нет команды, нужно принимать много решений сразу

Несоответствие мышления

Вы «застряли» на предыдущем уровне, потому что там все получалось

Неверное распределение времени и приоритетов

на чем вы фокусируете внимание и какую отдачу это дает

Неумение «отпустить»

делегирование, перфекционизм, стремление все контролировать



Признайтесь честно в своих мыслях

Я должен справляться сам
запрет на помощь

**Если есть сомнения – я плохой
руководитель**
запрет на слабость

**Я должен быть сильнее/умнее
всех**
перфекционизм

Я должен все контролировать
запрет на ошибку

**Раньше работало – и сейчас
должно**
запрет на изменения

**Нужно разобраться, потом
действовать**
прокрастинация



Не оставайтесь наедине с собой

Запросите обратную связь,
поддержку, менторство



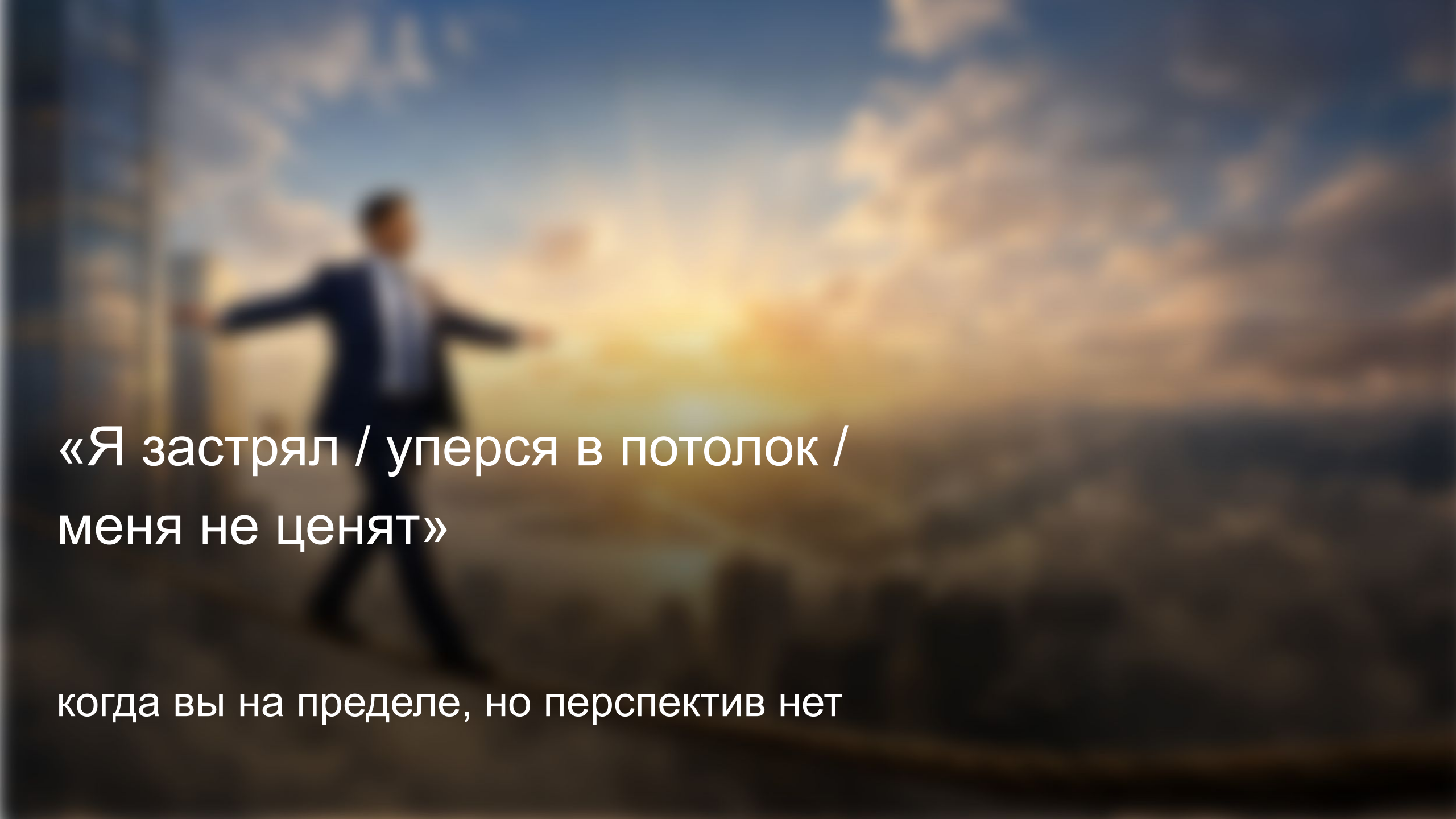
Новый набор
навыков



Отношения со временем



Система ценностей и
приоритетов

A blurred image of a man in a dark suit and light shirt standing with his arms outstretched. He is positioned in the center-left of the frame. The background is a bright, hazy sunset or sunrise sky with soft, golden light and scattered clouds. The overall image has a soft, out-of-focus quality.

«Я застрял / уперся в потолок /
меня не ценят»

когда вы на пределе, но перспектив нет



Три «потолка»

Структурный

нет позиций

оптимизация
высокая конкуренция
заполненность позиций

Системный

вас не видят

вы – узкий специалист
у вас нет преемника
о вас не знают
вам не доверяют

Личный

вы не перешли на новый уровень

Ограниченность знаний
плохие коммуникации



перегрузка
+
отсутствие перспектив
=
выгорание

система
+
польза
=
новые варианты



Расширяйте свою роль через смыслы

Если нет роста в должности нет - это не значит, что роста нет вообще. Это значит, что рост меняет форму

Что вы ищете на новом этапе?

Больше денег?

Признания?

Масштаба?

Влияния?

Драйва?

...



Изменение роли

Внутри компании

- Кросс-функциональные проекты: трансформация, новые продукты, сложные инициативы
- Настройка системы: пересборка процессов, изменение модели управления, развитие других руководителей
- Внутренние «песочницы»: пилотные проекты, новые направления

Вне компании

- Выступления на конференциях
- Общение с клиентами и партнерами
- Формирование личного бренда
- Консультирование

Расширение роли

- Менторство внутри компании, развитие других руководителей, участие в кадровом резерве
- Участие в стратегических решениях, советы, рабочие группы, инициативы
- Роль «связующего» между функциям и между уровнями

...В конце концов, займитесь собой!



Не воспринимайте ситуацию как

тупик
подумайте, кем вам надо стать,
чтобы расти дальше



Осознание
ценностей



Расширение роли



Выбор новых
вариантов



ast-academy.ru



<https://t-russu.ru/>