

# Как перестать “делать самому”

и стимулировать  
самостоятельность  
своей команды

## **Анастасия Бровкина**

консультант по стратегическому маркетингу и  
бизнес процессам

ex руководитель отдела медиабаинга SETTERS



# О чем вспомним сегодня?

“Я все это знаю, но всякий раз нахожу себя в операционке”

1. Роли в команде и зоны личной ответственности каждого
2. Правила эффективной постановки задач
3. Обратная связь для команды по успехам и факапам

“Настя, я хочу внедрить вот такое решение, но есть риски, как думаешь, это ок?”.

## Что это значит?

Мой сотрудник пришел разделить со мной ответственность за принятие решения. В случае факта на выходе он не будет чувствовать себя в полной мере виноватым и, возможно, даже скажет мне — “но ведь ты тоже это одобрила!”

“Настя, посмотришь  
медиаплан, я тут прогноз  
посчитал”.

## Что это значит?

Сотрудник ищет поддержку, одобрение прогноза, но совершенно упускает из внимания, что реализация медиаплана — его ответственность, и, получив мое мнение, он от нее не избавится.

“Настя, у нас ужасная проблема с клиентом, он хочет возврат денег, и тебя к телефону”.

## Что это значит?

Мой сотрудник снова пришел снять с себя ответственность и не работает в своей роли. Если я вовлекусь в кризис менеджмент — я буду делать его работу, а мне платят не за это.



# Как с этим работать?

Формулируем роль сотрудника, зону его влияния и даем ему полномочия

1. Четко сформулируйте, что ваш коллега может делать самостоятельно без вашего контроля, а что должен “сверять” с вами.
2. Определите сумму риска в деньгах, которую вы готовы в случае чего заплатить “за урок” сотрудника.
3. Опишите в гайдах, на что влияете вы как руководитель команды/проекта, с какими вопросами и идеями к вам нужно приходить.

# Как реагировать в моменте?

Вернуть в границы ролей и напомнить о суперсиле каждого

1. **Жесткий путь.** Концепция “Сколько денег из твоей зарплаты вычешь за то, что я приму это решение?”. Дословно формулировка грубая, конечно, **не** воспроизводим ее дословно, но обращаем внимание сотрудника на то, что в его ЗО он ценен именно тем, что он может и готов принять решение сам.
2. **Мягкий путь.** Разберите, почему он пришел с этим запросом к вам — чего ему не хватает для самостоятельности, точно ли он знает, что может это делать без согласования.

— “Где отчет?”.

— “Ну ты ж не поставила задачу в Битриксе!”

## Что это значит?

Мой коллега очень формально подошел к зоне своей ответственности и к коммуникации вокруг задачи. Возможно, включил лень и сопротивление формальным процессам.

— “Настя, я сделал презентацию и подготовил небольшой ресерч”.

— “Слушай, а мы уже закрыли этот лид, сори, я не сказала тебе об этом”.

## Что это значит?

Я не сформулировала нужный объем результата и степень важности задачи, не дала обратную связь при закрытии коммуникации с клиентом и тем самым обесценила труд коллеги.

# Как с этим работать?

Уделяем внимание процессу постановки задач и формулируем ожидания по результатам

1. Зафиксируйте письменно, как появляются задачи, обязательные для выполнения — технологический стек, степень обязательности, подход к приоритезации, постановщик задачи, способ контроля, дедлайны.
2. Всегда уделяйте внимание ожиданиям по результату. Формат, объем, нужны ли картинки, сколько потратить денег, соответствие цели, степень свободы.
3. Не нарушайте сами установленные правила.

— “Ты попросила меня изменить нарратив в презентации, и я подумала, что я сделала все неверно, хотя я очень хотела тебя удивить”.



## Что это значит?

Я решаю задачу клиента, понимая лучший способ передачи информации. А мой сотрудник воспринимает правки как критику своих способностей, хотя очень хочет, чтобы я оценила его экспертность. Он этого не получил, додумал, фрустрировался.

— “Ты даже не знаешь,  
чего мне это стоило, я  
думала, что ты отметишь  
это перед всем отделом”.

## Что это значит?

Меня обвиняют. Сотрудник ищет признания, не получает его, обижается, теряет мотивацию. И наряду с этим сотрудник заранее не формулирует свои ожидания от меня.

# Как с этим работать?

Уделяем внимание позитивной обратной связи и конструктивной критике

1. В моменте аргументируйте причины правок и похвалы для сотрудника. Если в рабочем кураже какие-то моменты упущены — организуйте ретроспективу и дайте внимание каждому в проекте. Найдите, что было хорошо, что можно улучшить.
2. Разделяйте мнения о оценки о работе и о сотруднике. Мы всегда оцениваем результаты труда, а не человека.
3. Лавируйте между реальными фактами и своими оценками, чувствами и потребностями в диалогах с людьми.

**ДАВАЙТЕ ДЕЛАТЬ ПАУЗУ  
ВСЯКИЙ РАЗ, КОГДА “МЕНЯ  
ДЕРГАЮТ” И ИНВЕСТИРОВАТЬ  
ВНИМАНИЕ ТУДА, ГДЕ НУЖНЫ  
НАШИ СУПЕРСИЛЫ, А НЕ  
НАВЫК ТУШЕНИЯ ПОЖАРОВ**

**Контакты:**

Телефон: +7-921-793-72-61

Telegram: @nastyabr

Моя любимая соцсеть: @brova