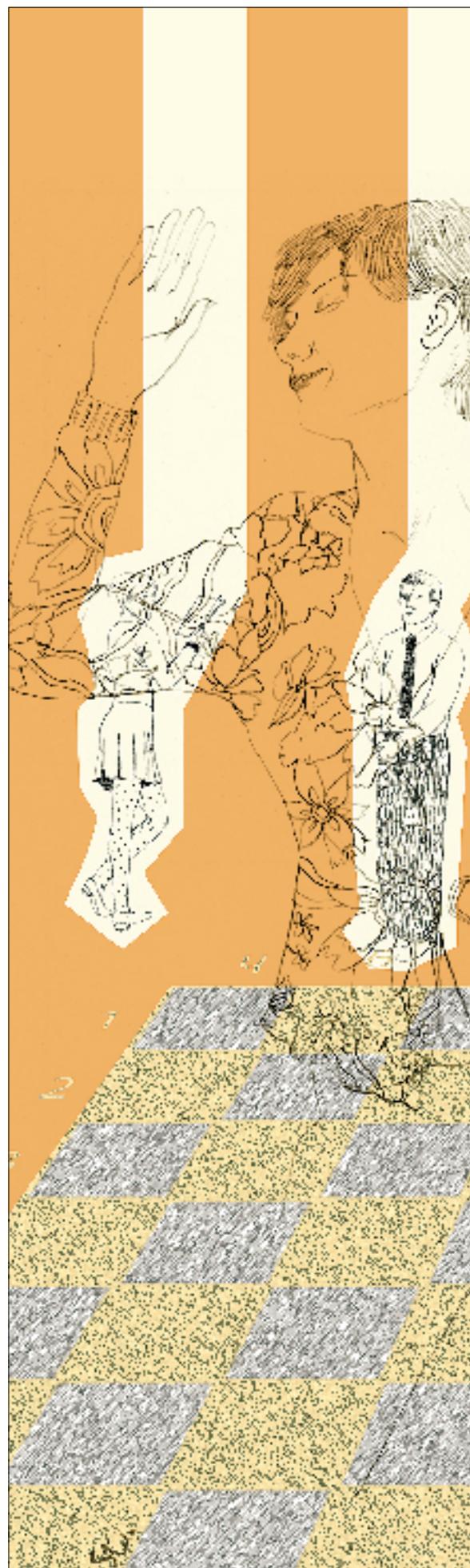


**Роман Баннов, тренер-консультант  
компании Ars Vitae**

# На старт Внимание...

## Ошибки руководителей на этапе формирования команды

В КАКОМ БЫ ПОЧЕТЕ НИ БЫЛ СЕГОДНЯ «КОМАНДНЫЙ ПОДХОД», УСПЕШНО ВОПЛОЩАТЬ ЕГО УДАЕТСЯ НЕМНОГИМ И НЕЧАСТО. ОБЩИХ ЦЕЛЕЙ И ХОРОШО ОТРАБОТАННЫХ ПРОЦЕДУР ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ ЗДЕСЬ НЕДОСТАТОЧН. ЧТО ЖЕ ЕЩЕ НУЖНО УЧИТЫВАТЬ РУКОВОДИТЕЛЮ И КАКИХ ОШИБОК ИЗБЕГАТЬ, ЧТОБЫ ПРЕВРАТИТЬ РАБОЧУЮ ГРУППУ В УСПЕШНУЮ КОМАНДУ?







**Ф**ормирование команды – это по сути закладывание основ дальнейшего успеха. Здесь руководителю очень важно учесть все нюансы. Во-первых, нужно оперативно реагировать на изменения, потому что формирующейся команде их скорость очень высокая. Во-вторых – обеспечить условия для достижения цели: выстроить коммуникации, распределить роли, функции, ответственность, систему контроля и мотивации. И в-третьих, сформированную команду надо еще и «удержать». От действий руководителя команды зависит и ее эффективность. Ошибки, допущенные на этапе формирования (см. табл. 1), могут быть чреваты не только распадом команды, который повлечет за собой расход дополнительных ресурсов на переукомплектование, но и заметным снижением производительности. Рассмотрим типичные ситуации, в которых «спотыкаются» руководители, и меры, способствующие сплочению команды и поддержке командного духа.

### ОШИБКИ В ПОСТАНОВКЕ И СОГЛАСОВАНИИ ЦЕЛЕЙ

Несогласованность командных и индивидуальных целей ведет к бессистемности и локальным результатам вместо контролируемых командных.

**Ситуация первая, «индивидуальная».** Отдел продаж металлоторговой компании состоит из новичков, прошедших курс тренингов по продажам и продукту. Каждый руководствуется установкой, что «продавец – это одинокий волк». По итогам первого квартала отдел не выполняет план, несмотря на то что некоторые индивидуальные планы перевыполнены. Анализ ситуации показывает, что часть клиентов «потерялась в офисе» – информация о многих входящих звонках просто не доходила до менеджеров...

**Что не так?** Нарушение коммуникации в отделе, отсутствие установки на взаимное усиление результата, трансляция принципа «каждый за себя». В итоге – цели

отдела не согласованы с индивидуальными целями членов команды.

**Что делать?** Чтобы избежать подобных ошибок на этом этапе, руководителю необходимо:

- 1) определить цель команды и четко ее сформулировать;
- 2) знать индивидуальные цели всех членов команды;
- 3) интегрировать индивидуальные цели в единую командную цель;
- 4) вовлекать сотрудников в командную работу;
- 5) позаботиться, чтобы все члены команды понимали ценность именно командной формы работы (сформулировать эту ценность на понятном каждому сотруднику языке, объяснив, какие выгоды он получает, если будет работать в команде);
- 6) добиться, чтобы каждый член команды принимал на себя ответственность за общий результат.

### ОШИБКИ ПРИ ПОДБОРЕ ЧЛЕНОВ КОМАНДЫ

«Не те» люди делают «не ту» работу или не дают делать «ту» работу «тем». А в результате получаем

**ситуацию вторую, «классическую».** В новом отделе типографии формируется проектная группа. Почти все готово, не хватает одного ключевого сотрудника – ведущего мастера-печатника. Его долго не могут найти, ведь нужен мастер со строго определенным набором компетенций, профессионалы такого уровня встречаются нечасто. В конце концов руководитель берет специалиста, не обладающего необходимым набором компетенций. Каков итог? Человек не вписывается в команду, профиль, ценности, мировоззрение и все другое. Руководитель пытается «заточить» всю команду под нового человека. Команда «перетасовывается», работа замедляется, назревают конфликты.

**Что не так?** Банально – однако на работу приняли «не того» специалиста.

**Что делать?** Искать того, кто действительно подойдет. Опыт показывает, что затраты на поиск нового сотрудника с лихвой окупаются, если кандидат полностью соответствует заявленным требованиям.

**Ситуация третья, «особенная».** В создаваемую проектную группу приходит менеджер с опытом руководства разными командами (по возрасту, уровню образования, типу выполняемых заданий). Однако в новом коллективе ему не удается достичь поставленных целей – коллектив не принимает его, подчас саботируя поставленные задачи. Все говорят о новом руководителе как о человеке невоспитанном, грубом, жестком...

**Что не так?** Стиль руководства менеджера не соответствует индивидуальным особенностям и ожиданиям



членов команды, не учитываются ценности и личностные особенности каждого сотрудника.

**Что делать?** Выяснить, какими ценностями и мотивами руководствуются сотрудники в принятии решений. Самый простой способ – индивидуальные интервью. Уделять должное внимание формирующимся командным нормам и правилам, поддерживать и фиксировать их (в дальнейшем – регламентировать). Еще один путь решения проблемы – налаживать конструктивную межличностную коммуникацию: развивать навыки обратной связи, закреплять эффективные модели поведения, транслировать позитивный имидж общения.

### ОШИБКИ ПРИ РАСПРЕДЕЛЕНИИ ОТВЕТСТВЕННОСТИ, ФУНКЦИЙ, ПОЛНОМОЧИЙ, РЕСУРСОВ

Поскольку все не могут делать все одинаково хорошо, неадекватное распределение энергии в команде приводит к тому, что все делают все плохо.

**Ситуация четвертая, «функциональная».** Отдел закупок сформирован из старых сотрудников, до этого работавших в разных подразделениях. Люди хорошо



друг друга знают и прекрасно общаются вне работы, но как только дело доходит до решения конкретной задачи, начинается «Лебедь – Рак – Щука»... Тратится очень много времени на выяснение отношений, пустые разговоры. Кто-то просто не хочет выполнять работу в должном объеме, потому что «это – бред»...

**Что не так?** По-видимому, руководитель не уделил должного внимания распределению ролей и ответ-

Таблица 1. Ошибки руководителей при формировании команд (внутриорганизационный вариант)

Этапы формирования команды	Описание	Ошибки
<b>Предварительная работа</b>	Формулируется цель и разбивается на задачи. Руководитель осуществляет предварительный подбор группы с учетом представленности всех конструктивных командных ролей. Формируется оптимальный количественный и качественный состав, анализируются риски и альтернативы. Распределяются управленческие полномочия, разрабатывается схема взаимодействия между командой и руководителем	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Некорректно сформулированы цели</li> <li>■ Неадекватный подбор членов команды</li> <li>■ Недостаточно глубокий анализ рисков</li> <li>■ Не распределены управленческие полномочия между группой и руководителем.</li> </ul>
<b>Создание условий для выполнения задания</b>	Руководитель обеспечивает себе влиятельную позицию, формулирует задачу, добивается ее одинакового понимания всеми членами команды, объясняет, как надо действовать, чтобы получить гарантированно высокий результат. Определяются формы взаимодействия руководителя и команды, оговариваются ресурсы (время, информация, финансы, материалы)	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Выполняемая задача не имеет абсолютный приоритет</li> <li>■ Отсутствует обратная связь в понимании задачи</li> <li>■ Недостаточная мотивация</li> <li>■ Недостаток ресурсов (или неадекватное их распределение)</li> <li>■ Отсутствие регламентов взаимодействия между руководителем и командой</li> </ul>
<b>Собственно формирование команды</b>	Постепенно команда осознает свои границы. Складывается единое понимание ценностей и командных целей. На этом этапе не должно быть людей, которые «и с нами и не с нами», потому что это создает напряжение у остальных. Каждый осознает полную ответственность за результат выполнения командной задачи. Руководитель добивается достижения предельной ясности в понимании задания, исключая любые двойные толкования. Принимаются командные нормы (стандарты) – договоры о процедуре принятия решений, разрешения конфликтов. Запускается процесс распределения ролей, происходит их четкое маркирование, обеспечивается ролевое дублирование. Укрепляется установка на взаимное усиление	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Отсутствие установки «мы – команда»</li> <li>■ Нет эффекта «мы и они»</li> <li>■ Нет четкости в распределении ответственности</li> <li>■ Нарушены горизонтальные и вертикальные связи</li> <li>■ Не уделяется внимание развитию и соблюдению командных норм и стандартов</li> <li>■ Неадекватное распределение ролей</li> </ul>
<b>Обеспечение необходимой поддержки</b>	Обсуждается эффективность взаимодействия в команде и корректируются его формы. Поощряется критический подход. Производится анализ достаточности ресурсов. Руководитель поддерживает командный дух, налаживает и поддерживает систему контроля и поощрение самоконтроля, замену членов команды в случае, если они не захотят или не смогут действовать согласно принятым стандартам и нормам	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Обратная связь не корректирует поведение членов команды и не способствует их развитию</li> <li>■ Отсутствует система контроля и самоконтроля</li> <li>■ Не практикуется конструктивная критика</li> <li>■ В случае неудач ищут виновных</li> <li>■ Отвергаются альтернативные точки зрения</li> <li>■ Не уделяется должное внимание анализу ресурсов</li> </ul>

ственности в команде. Если люди хорошо друг друга знают и замечательно общаются, это еще не значит, что сформированная из них команда готова выполнять поставленные задачи. Такое возможно только после четкого распределения функций. Если этого нет, то имеем наглядное проявление деструктивных командных ролей:

- Саботажник – демонстрирует сознательное неисполнение определенных обязанностей или небрежное их выполнение.
- Руководитель паники (panic leader) – название говорит само за себя.
- Сибарит – от названия греческой колонии Сибарис – праздный, избалованный человек.
- Паразит – «питающийся за счет других и приносящий им вред».
- «Пожиратель времени» – человек, использующий личное время сотрудников в неконструктивных для команды целях.

???

????????

????????????

????????????

**Что делать?** Провести анализ ролевого распределения, после чего оптимально распределить роли. Здесь нужно по-максимуму использовать потенциал каждого сотрудника, а для этого надо знать, что конкретно каждый сотрудник может дать команде. На ранних стадиях формирования команд руководителю необходимо выделять и закреплять следующие командные роли (конструктивные):

- Генератор идей – придумывает и предлагает многочисленные варианты (модели, схемы, программы и др.) решения проблемной ситуации, создает рабочую технологию.



- Критик – оценивает варианты решения с точки зрения их соответствия определенным критериям, видит наиболее уязвимые моменты в работе и обращает на них внимание других.
- Эмоциональный вдохновитель – человек, поддерживающий командный дух.
- Лучший исполнитель – член команды, отлично выполняющий рутинные операции.

Ролевое распределение должно быть сбалансированным, без перекосов и «ролевых провалов». Как показывает опыт, оно существенно влияет на эффективность работы команды и, если поведено грамотно, предотвращает конфликтность.

### ОШИБКИ В МОТИВАЦИИ

Недостаточная мотивация может обернуться невысокой результативностью и даже тотальной паникой среди сотрудников.

**Ситуация пятая, «прозрачная».** Новый отдел работает первый месяц, но объем работ не соответствуют заявленному – работы практически нет... На вопросы сотрудников начальство отвечает туманно. В отделе нарастает тревога. Можно сказать, начинается паника.

**Что не так?** Вполне предсказуемый результат – руководитель не обеспечил максимально прозрачную коммуникацию в команде, и уровень доверия внутри коллектива значительно снизился. Это повлияло на мотивацию – непрозрачность связей и отношений значительно снижает уровень мотивации персонала. Незнание ситуации нередко ведет к повышению уровня тревожности.

**Что делать?** Прояснить ситуацию, сделать ее понятной, не уходить от контакта с подчиненными. Помнить, что при возникновении сложностей люди очень нуждаются в поддержке. И в работе (в первую очередь, как это ни странно).

### ОШИБКИ ПРИ ДЕЛЕГИРОВАНИИ

Четко определите, на что направлено делегирование – на экономию времени руководителя или на улучшение результата.

**Ситуация шестая, «решительная».** Консалтинговая компания, формирует новый отдел организационного консультирования. Приходят высококвалифицированные специалисты, начинают работать, через полтора месяца обостряется внутренняя конкуренция, вспыхивают конфликты. Для их урегулирования руководитель собирает совещания и планерки, но это не дает результатов. Приглашает консультантов, просит провести исследование. Может, что-то не так с мотивацией? Или с... управлением? И получает несколько разных вариантов решения про-

блемы. Не зная, как интерпретировать результаты, он делегирует принятие решения высококлассным специалистам...

**Что не так?** Руководитель оказался не в состоянии принять решение и ответственность. Фактически произошло делегирование управленческой ответственности подчиненным. Можно ли было так поступать?

**Что делать?** В подобных ситуациях руководитель сам должен оценивать эффективность деятельности (это его прямая задача) и принимать решения. Для того чтобы избежать подобных ошибок, надо запомнить правила делегирования на этапе формирования команды:

**Можно делегировать:**

- мелкие дела;
- рутинную работу;
- сбор информации;
- подготовительную работу (проекты и т.д.);
- замещения;
- постоянные поручения.

**Нельзя делегировать:**

- принятие решений;
- долговременное планирование и цели;
- оценку деятельности, поддержание дисциплины и взыскания;
- задачи особой важности;
- задачи с высокой степенью риска;
- необычные, исключительные дела;
- конфиденциальные задачи;
- личные поручения.

### НЕОПРЕДЕЛЕННАЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ПОЗИЦИЯ

И наконец – вопрос профессиональной идентичности. Если, например, руководитель рекламной службы будет верстать рекламные модули, корректировать тексты, то кто будет делать его работу?

**Ситуация седьмая, «авторитетная».** В издательстве создается новая команда специалистов в отделе продаж рекламы. Команда формируется из новичков опытным менеджером. Работать предстоит с крупными клиентами и высокими расценками. Руководитель обучает продавцов, ездит с ними на переговоры, всячески поддерживает их. Проходит месяц, другой... План не выполняется, сотрудники все чаще задерживаются на работе, работают в выходные. Напряжение в отделе усиливается, руководитель «защищает» подчиненных перед лицом вышестоящего начальства, объясняя ситуацию нереальными планами, а подчиненным говорит, что начальство ведет себя непрофессионально и некорректно.

**Что не так?** Руководитель отдела продаж, по сути, в профсоюзного лидера. Серьезная ошибка – затяжное



наращивание авторитета. Управленческие полномочия между группой и руководителем не распределены. Демонстрируя собственную компетентность, руководитель выполняет не свои обязанности (функции дизайнера, верстальщика, корректора, журналиста)

???

?????????

????????????????

????????????????

и не делает собственную работу. Он не предоставил команде необходимые ресурсы, побоялся передать важных клиентов, не прочувствовал момент, когда нужно дать подчиненным больше самостоятельности и начать руководить в полном смысле этого слова. В итоге превратился в буфер между начальством и подчиненными и демотивировал последних. Невыполнение плана он пытается объяснить ошибками руководства, превознося себя и укрепляя свой авторитет.

**Что делать?** Дать подчиненным больше самостоятельности, наладить систему контроля. И помнить: руководитель – не профсоюзный лидер, руководитель ничего не делает руками. (В реальной ситуации руководитель рекламной службы был уволен).

Анализ приведенных ситуаций заставляет задуматься о значимости этапа формирования команд. Для тех, кто оценил «важность момента», добавляем: обычно у команды, приступающей к работе, очень много энергии. Это энергия подпитывается высоким уровнем мотивации, интересом и даже внутренними противоречиями между членами команды. Очень важно направить ее в конструктивное русло в самом начале, чтобы в дальнейшем повысить ее производительность и получить эффект синергии. ☒