

# «Страна чудес» в командообразовании

## Вы думаете, что знаете, как строить команды?

*«По-моему, они играют совсем не так, – говорила Алиса. – Справедливости никакой, и все так кричат, что собственного голоса не слышно. Правил нет, а если есть, то никто их не соблюдает. Вы себе не представляете, как трудно играть, когда все живое».*

**Л. Кэрролл «Алиса в стране чудес»**

### ПОДСЛУШАННЫЕ ДИАЛОГИ

#### *Диалог № 1*

*Руководитель компании X: «Давайте проведем тренинг командообразования на природе, а то что-то наши сотрудник заскучали».*

*Менеджер по обучению компании X: «Думаю, что суббота для этого подойдет».*

*Руководитель компании X: «Ну так найдите тренеров, которые «Зажгут»!*

*Менеджер по персоналу компании N: «Есть уже такие тренеры – ребята скучать не будут, по веревкам ползают, в игры поиграют, в один день уложимся».*

#### *Диалог № 2*

*Менеджер по обучению компании X: «Мы хотим заказать вам тренинг командообразования для руководителей наших подразделений».*

*Руководитель тренинговой компании Y: «С какой целью вы хотите провести этот тренинг?»*

*Менеджер по обучению компании X: «Как с какой?! Команду сделать!»*

*Руководитель тренинговой компании Y: «Какое время вы можете выделить для проведения тренинга по созданию команды?»*

*Менеджер по обучению компании X: «Не больше одного дня, наши руководители очень заняты».*

*Руководитель тренинговой компании Y: «Вы понимаете, что за один день нельзя создать команду?»*

*Менеджер по обучению компании X: «Почему нельзя? Все создают, а вы не можете?»*

*Руководитель тренинговой компании Y: «Это будет не тренинг по созданию команды, а тренинг по улучшению общения между вашими сотрудниками».*

*Менеджер по обучению компании X: «Не понимаю, в чем разница...»*

Одна компания, специализирующаяся на оптовых продажах продуктов питания, таким образом заказывала тренинг командообразования. Со стороны заказчика несколько раз прозвучало – «нам надо сделать команду за несколько тренинговых дней, лучше за один, и больше к этому вопросу не возвращаться». Им очень не понравилась информация о том, что команду за один-два дня построить невозможно, за это время можно только улучшить коммуникации между сотрудниками.

Недовольство менеджеров этой компании можно понять. Ведь практически все консалтинговые компании под маской тренингов командообразования продают тренинги улучшения коммуникаций. Многие из тренеров на самом деле верят, что таким образом создают команды. После подобных тренингов эмоциональное общение между сотрудниками улучшается, но команды не создаются. Подобные тренинги занимают немного времени и усилий со стороны заказчика, но и эффект дают соответствующий этому – такой же краткосрочный.

Что мы подразумеваем под мероприятиями по созданию команд, и чем они отличаются от распространенных тренингов командообразования?

Создание команды неразрывно связано с изменением вида лидерства и стиля управления. Мы выделяем индивидуальный и групповой виды лидерства. Их отличия отражены на таблице № 1.

Изменение вида лидерства тесно связано с глобальными изменениями в стиле руководства, и, как следствие, во всех сферах деятельности компании. Сравнение стилей руководства и их влияние на работу компании дано в таблице № 2.

**Таким образом, мы считаем, что команда создается только тогда, когда руководитель переходит к командному стилю управления со всеми вытекающими из этого последствиями (таблицы № 1 и № 2 см. в бумажной версии журнала). Подобный переход осуществить за короткое время практически невозможно.**

Представьте, что вы несколько лет применяли индивидуальный стиль управления своими сотрудниками, являясь, таким образом, индивидуальным лидером. Под ваш стиль руководства вы собрали подчиненных, которые проработали с вами уже несколько лет, и вдруг за один-два дня

начинаете все менять, резко переходите к командному стилю управления. Начнем с того, что вы сами не сможете за короткое время кардинально изменить себя, это будет лишь видимость изменений.

**Но даже если произойдет чудо, и вы изменитесь, то первыми, кто начнет саботировать этот процесс, будут ваши сотрудники.** В первую очередь связано это будет с тем, что при командном стиле управления часть ответственности передается от руководителя к сотрудникам, что влечет за собой и более тщательное отношение к тому, что они делают. Сотрудники начнут саботировать изменения, понимая, что нововведения потребуют от них большей отдачи на работе. И делать это будут те же сотрудники, которые до этого говорили, что их не устраивает индивидуальный стиль управления, и они хотели бы все изменить.

Мы часто хотим изменений, но не представляем себе риски от желаемых перемен. Представляемые нами изменения затрагивают, как правило, не нас, а других людей. Например, должен измениться руководитель, компания должна поменять свое отношение к сотрудникам и т. п. Изменения в своей деятельности мы или не представляем, или представляем в «розовом цвете» и не конкретно. Как правило, мы в своих желаниях уходим от того, что нам не нравится, но не знаем, к чему взамен этого приходим. Например, «на нас перестанут кричать», «прекратятся авралы и задержки допоздна на работе», «нас перестанут наказывать несправедливо» и т. п.

На самом деле люди привыкают к выработанным правилам, законам, нормам поведения, даже если они их не устраивают или устраивают частично. Человек, который длительно живет в некомфортных условиях, привыкает к этой жизни и начинает считать ее единственно приемлемой. Передки случаи, когда заключенные хотели вернуться в тюремные условия существования после выхода «на свободу», так как в тюрьме было все привычно и предсказуемо, а на свободе они попадали в неопределенность, которую длительное время человек выносить не в состоянии, так как неопределенность повышает тревогу.

Так и сотрудники – не совсем комфортное, но привычное и определенное существование, им сложно, а подчас просто невыносимо менять на неопределенность нового. Зачастую то, от чего они хотели уйти, заменялось тем, чего они не ожидали и что нравилось им еще меньше.

Поэтому, если руководство компании решило перейти на командный стиль управления, то быстро это не произойдет, а во время перехода часть сотрудников можно потерять. Руководитель должен знать заранее все риски подобного перехода и взвесить, насколько выгоды над ними преобладают. Также руководитель должен отдавать себе отчет, что от него потребуются немалая сила воля в изменении себя и поддержании процессов изменений в отношениях с сотрудниками.

И руководитель, и сотрудники во время перехода от индивидуальных отношений к командным проходят определенные этапы от личного осознания действительности к командному.

Переход от личного пространства к групповому требует времени и целого ряда командообразующих мероприятий. Тренинги по улучшению коммуникаций, обычно длящиеся один-два дня, в компании часто создают лишь видимость командной работы. Все заявления сотрудников о том, что они теперь команда, на подобных тренингах будут лишь эмоциональными «выплесками адреналина», которые ничего общего с построением истинных команд не имеют, а в лучшем случае носят кратковременный характер.

Но это еще полбеды – компания продолжает существовать так же, как и прежде, вреда особо нет, если не считать бюджетных затрат на подобные мероприятия.

Хуже, когда сами руководители, начитавшись разнообразной литературы, считают себя профи в области построения команд. Они начинают самостоятельно проводить мероприятия, направленные на командообразование, но получают прямо противоположные результаты. При этом затрачиваются большие средства, ресурсы и время сотрудников компании.

Подробнее об успешных и неуспешных методах образования команды мы расскажем в следующей публикации.

**Г. Сарган,**

*кандидат психологических наук,  
руководитель команды профессионалов «Катарсис»*