

Риски и ограничения при построении команды

Кирилл Краснов

Предприниматель, консультант в области HR, модератор

Работая с командой, вы неизбежно сталкиваетесь с рисками и трудностями, вызванными психологической несовместимостью людей друг с другом. Это наиболее труднорешаемые вопросы.

Риски команды

Существует масса тестов и личностных типологий, которые призваны помочь руководителю в структурировании вопросов психологической совместимости и попытке уладить отношения:

- Типология MBTI (типология, основанная на архетипах Юнга)
- Система HOGAN
- DISC
- PI

Если честно, я еще ни разу не видел, чтобы после прохождения тестов конфликт был исчерпан. Да, это интересно, но все «становится на свои места» только на когнитивном уровне. А на уровне ощущений и психологических паттернов людям все еще некомфортно общаться друг с другом.



Данные исследования призваны помочь руководителю выстроить более гармоничную команду, но они не очень полезны, потому что причины, которые вызвали конфликты, лежат не на когнитивном уровне.

Пускаясь в это исследование, не возлагайте слишком много надежд на его результаты.

Если вы неспособны решить эту проблему и накал между людьми остается, то это приводит к текучке кадров. Чаще всего покидают вашу компанию люди, которые вам нужнее всего. Есть два фактора, объясняющие, почему высококвалифицированные сотрудники не переходят на более высокую зарплату в более уютный офис:

- Отношения в коллективе и с руководителем
- Осознание величины и значения своего вклада в общее дело

Если вы управляете этими показателями, выстраиваете понятную и профессиональную коммуникацию с сотрудниками, обеспечиваете здоровый климат и помогаете человеку осознать его вклад в общее дело — это то, почему люди от вас не уходят.

Удержание ключевых сотрудников

Почему вообще существует текучка? Бывает, что это просто зависит от позиции. Например, при работе торгового представителя постоянно идет смена кадров. Но мы говорим про ту текучку, которая для вас наиболее болезненна, т. е. про важных и нужных людей для вашей компании.

Есть две причины, почему уходят ключевые сотрудники:

1. Им достаются самые трудные задачи и меньше всего обратной связи
2. У них повышается уровень ответственности, но не даются большие полномочия

Бывает такое, что люди, работающие у вас, внезапно начинают токсично себя вести, язвительно шутить, срывать сроки и обвинять в этом окружающих, грубить и т. д. Возникает вопрос: с чего вдруг это началось? Чаще всего, ответ такой: «Мне обещали одно, а я получил другое». То есть то, почему это происходит, — это несбывшиеся ожидания вначале. Очень важный момент: контракт, который заключается на этапе рекрутмента (психологический контракт, контракт на этапе ожиданий), если вы его нарушили или он непонятен, приводит к тому, что либо вам придется увольнять человека, либо ему захочется уволиться или начать деструктивно себя вести.

У меня есть небольшой опыт работы со школьниками, поэтому я могу поделиться тем, какие зоны являются зонами риска, а на самом деле — истинными потребностями. При работе с учениками я объединял их в группы и делал так, чтобы каждый мог задать главный вопрос, влияющий на его эффективность в учебе и жизни на данный момент, а остальные делились опытом решения такого же вопроса. Меня удивили те проблемы, которые мне озвучивали школьники:

- Отношения с родителями
- Здоровье
- Заработок, а не профессия
- Сдача экзаменов
- Отношения со сверстниками