



Инструкция для руководителя подразделения: что делать, если...

Практичный разбор: как заметить, что в команде назревает проблема, и сразу понять, что делать дальше

Когда в команде что-то идёт не так

Бывает так: вроде всё идёт своим чередом, но команда вдруг начинает буксовать. Сроки плывут, люди заметно тише обычного, кто-то срывается на ровном месте. Вот что происходит – и это нельзя пускать на самотёк.

Эта инструкция поможет вам быстро понять, **на что смотреть** и **что делать дальше**, когда в команде начинается шторм. У каждого сигнала свои причины, и на каждый нужен свой ход.



Сигнал 1: Люди сидят до ночи и работают по выходным



Вот что происходит

Люди регулярно остаются после работы, тянут задачи домой и выходят на связь в выходные. Вроде все на месте, а на деле – команда уже работает на последнем издыхании и не успевает закрывать дела в срок.

Почему так бывает

- **Завал по задачам** – сроков дали слишком много, а рук не хватает
- **Неясно, что важнее** – люди хватаются за всё подряд и тонут
- **Процессы буксуют** – куча лишних согласований, правок и возвратов
- **Не хватает навыков** – кто-то просто не тянет задачу без помощи
- **Границ нет** – от человека ждут ответа в любое время, будто он на дежурстве 24/7

Что делать руководителю

- **Сбавьте обороты** – проверьте, не завалили ли вы людей работой
- **Расставьте флажки** – объясните, что горит прямо сейчас, а что может подождать
- **Уберите лишнии шум** – вырежьте лишние встречи, согласования и двойную работу
- **Подтяните людей** – дайте обучение, подсказки и нормальные инструменты
- **Обозначьте правила** – не игнорируйте отдых, вечер и выходные, если не горит пожар

Сигнал 2: На совещаниях — тишина

Сигнал

Вот что происходит: на встрече все молчат. Никто не подхватывает разговор, идеи не летят, ответы – как из-под палки. Люди будто прячутся в своих стульях.

Возможные причины

- Боязнь влететь за ошибку – проще промолчать, чем потом ловить критику
- Не верят, что их услышат – думают: «Скажу, а толку?»
- Не понимают, зачем это вообще – сидят и не видят смысла открывать рот
- Встречи идут как попало – без повестки, без рамок, без нормального разговора
- Боятся открыть рот – атмосфера не та, чтобы говорить честно

Действия руководителя

- Срочно поменяйте формат встречи – дайте повестку, время и 2-3 конкретных вопроса
- Начинайте по-человечески – спасибо за вклад, любая здравая мысль тут в плюс
- Спрашивайте не в лоб – не «что думаете?», а «что здесь можно улучшить?»
- Показывайте, что слушаете – уточняйте, переспрашивайте, возвращайтесь к их словам
- Дайте людям воздух – прямо скажите: ошибаться можно, за честным ответом не прилетит



Сигнал 3: После инцидента все ищут виноватого

Сигнал

Что-то случилось – и понеслось: кто-то кивает на коллегу, кто-то оправдывается, кто-то ищет крайнего. До решения проблемы дело даже не доходит.



1

Что обычно за этим стоит

- Вы сами наказываете за ошибки – и люди сразу начинают прикрывать себя
- Нет понятных правил – все действуют наугад и потом разводят руками
- Все боятся последствий – страшно признаться, что облажались
- Все тянут одеяло на себя – вместо команды получается свалка из конкурентов

2

Что делать руководителю

- Забудьте про поиск виновного – спросите: «Что именно сломалось?»
- Покажите, что ошибка – не конец света – это повод разобраться, а не устроить охоту
- Срочно нужны правила – чек-листы, понятные шаги, кто что делает
- Хвалите за честность – если человек признал косяк, это уже шаг к решению

Сигнал 4: Опытные люди начали ошибаться

Сигнал

Человек работал годами, все его уважали, а теперь вдруг косячит на ровном месте: пропускает очевидное, путается, быстро теряет фокус. Вот что происходит.

Возможные причины

- **Выгорание** – человек уже выжат, как лимон
- **Нет роста** – работа стала одной и той же серой петлёй
- **Проблемы дома** – дома шторм, и на работе он еле держится
- **Неясно зачем** – человек не понимает, ради чего вообще старается
- **Не видят ценности** – вкалывает, а в ответ тишина

Действия руководителя

- **Поговорите по-человечески** – без допроса, просто узнайте, как он вообще
- **Дайте передышку** – разгрузите, поменяйте ритм, уберите лишнее
- **Подкиньте вызов** – новый проект, новые задачи, немного воздуха
- **Покажите смысл** – объясните, как его работа двигает общий результат
- **Не забудьте похвалить** – людям важно слышать, что их вклад не в пустоту

Сигнал 5: Пишут поздно и ждут, что вы всегда на связи

Сигнал

Сообщения прилетают после рабочего дня. Отвечать надо сразу. Телефон не замолкает, а выключиться уже не получается.

Возможные причины

- **Правил нет** – никто толком не сказал, когда можно писать, а когда уже пора дать людям отдохнуть
- **Днём всё буксует** – задачи тянут до вечера, а потом начинается пожар
- **График рваный** – весь объём сваливается в последнюю минуту, как снег на голову
- **Героизм в почёте** – тех, кто сидит по ночам, хвалят сильнее всех
- **Руководитель сам нарушает границы** – пишет поздно и как будто ждёт, что так будут делать все

Действия руководителя

- **Договоритесь о правилах** – когда пишем, когда отвечаем и что срочно, а что спокойно ждёт до утра
- **Планируйте раньше** – не доводите дела до состояния «горим, срочно спасайте»
- **Разгружайте пики** – чтобы люди не тонули в аврале накануне дедлайна
- **Не хвалите переработки** – ночные подвиги не должны быть нормой
- **Покажите пример** – сами не пишите поздно и не ждите мгновенного ответа, будто это дежурная линия

Сводная таблица: на что смотреть и что делать

Сигнал	Что за этим стоит	Что делать вам как руководителю
Люди сидят до ночи и работают по выходным	Всё навалилось разом, приоритетов нет, процессы буксуют, люди не понимают, что важнее, и не видят границ	Сразу разгрузите команду, расставьте приоритеты, уберите лишние затыки в процессе, подучите людей и договоритесь, когда вы на связи, а когда – нет
Люди молчат на совещаниях	Боятся получить по шапке, не верят, что их услышат, не понимают, зачем вообще эта встреча, не хотят тратить время впустую и не чувствуют, что можно говорить открыто	Поменяйте формат встречи, начните с чего-то нормального, задавайте простые вопросы, слушайте по-настоящему и дайте людям понять: здесь не за что бить за честность
После косяка все бросаются искать виноватого	Вас больше волнует наказание, чем решение, правил нет, все боятся последствий и начинают играть друг против друга	Не копайтесь в виновных – копайтесь в причине. Разбирайте ошибки спокойно, наводите понятные правила процессов и хвалите за честный разговор
Ошибаются те, кто раньше всегда тянул	Человек выгорел, застрял без роста, тащит личные проблемы, не понимает, что дальше, и давно не слышал нормального "спасибо"	Поговорите один на один, не формально, а по-человечески. Дайте поддержку, новый вызов, покажите, что его вклад правда важен
Пишут поздно вечером и ждут ответа сразу	Никто не договорился о правилах, днём всё делается в аврале, задачи скапливаются к вечеру, ночные подвиги считаются нормой, а границ у руководителя нет	Срочно нужны правила переписки, нормальное планирование, ровная загрузка, никаких аплодисментов за переработки и уважение к личному времени

Держите эту таблицу под рукой как живой чек-лист на неделю. Увидели хотя бы один сигнал – не тяните. Разбирайтесь сразу.

Три вопроса для самопроверки руководителя

1 Люди у вас не боятся ошибаться?


Если сотрудник лажанулся, он может спокойно сказать об этом, не ожидая прилёта по голове? Вы поддерживаете честность и разбираете проблему вместе, а не включаете режим наказания?

2 Вы уважаете границы?

Вы не ждёте ответов поздно вечером и в выходные? Не устраиваете гонку "срочно нужно вчера" и не подталкиваете людей к вечным переработкам?

3 Вы слышите людей и держите их на плаву?

У вас можно сказать прямо, что тяжело, не опасаясь косых взглядов? Вы замечаете, когда человек уже выгорает, и не проходите мимо?

 **Что сделать прямо сейчас:** Выпишите ответы на эти вопросы. Если где-то звучит «нет» или даже «не уверен», не откладывайте – на этой неделе запланируйте один конкретный шаг.

Начните действовать сегодня

Это не «теория для галочки». Это **рабочая штука**. Распечатайте её, держите под рукой и доставайте, когда в команде что-то пошло не так. И запомните: **проблемы не падают с неба**. Они копятся тихо, как снежный ком. Ваша задача – заметить первые трещины и не пустить дело на самотёк.



3. Действуйте сразу

Возьмите один сигнал и сделайте один конкретный шаг из инструкции. Не откладывайте.

2. Разбирайтесь, а не ищите виноватого

Сначала поймите, что происходит на самом деле. Не делайте выводы на бегу.

1. Смотрите в оба

Замечайте, кто притих, кто начал срываться, где люди уже сидят до ночи.

Главное – не ждать у моря погоды. Чем дольше тянете, тем глубже затягивает. Начните с малого: один сигнал, одно действие – и вы уже сдвинули ситуацию с места.