



Наталья Самоукина,
 бизнес-тренер, руководитель
 «Школы тренинга Натальи Самоукиной»,
 кандидат психологических наук

КОНСОЛИДИРУЕМ КОМАНДУ: КОЛЛЕКТИВНЫЕ РОЛИ И НЕФОРМАЛЬНЫЕ ЛИДЕРЫ

В условиях неопределенности, когда архиважно продолжать развивать бизнес, выдерживая давление геополитического фактора, от руководителя требуются, прежде всего, эффективные навыки управления командой. Опытные лидеры понимают, что человеческие ресурсы — самые важные и в то же время самые сложные в управлении. Можно иметь серьезные финансовые, технические и информационные ресурсы, но если в команде разброд и шатание, апатия и отчаяние, бизнес неизбежно теряет динамику развития. Как сплотить людей в условиях неопределенности? Как вдохновить команду на эффективное решение рабочих задач? Как вселить в людей веру в успех?

Тому, кто эффективно решает проблемы с помощью упреждающих мер, выжить проще, чем тому, кто реагирует на случившееся постфактум.

Ицхак Адизес

Разберем два ключевых фактора консолидации и поддержания командного духа в условиях кризиса и неопределенности: взаимодействие руководителя с неформальными лидерами и распределение коллективных ролей в команде с целью эффективного решения рабочих задач и поддержания позитивных внутренних вертикальных и горизонтальных коммуникаций.

НЕФОРМАЛЬНЫЕ ЛИДЕРЫ

В каждой команде, кроме глубоко деловых взаимодействий по решению совместных задач, складываются неформальные отношения. Люди обсуждают политические и спортивные новости, вместе ходят обедать, приглашают друг друга на дни рождения, семейные праздники, обмениваются опытом воспитания детей и т.п. Постепенно складываются кружки по интересам, в которых всегда есть те, кто имеет авторитет, к чьему мнению прислушиваются.

Ни для кого не секрет, что подчиненные часто обсуждают своего руководителя, считают хорошим специалистом или критикуют, поддерживают его решения или сопротивляются распоряжениям. Неформальный лидер, лояльный по отношению к руководителю, разъясняет коллегам его поли-

тику и решения. И, напротив, лидер со сниженной лояльностью стремится перехватить власть и может конкурировать с начальником за влияние на коллег.

Для руководителя неформальные лидеры в команде — его управленческое плечо. Сильное управленческое плечо, которое может существенно помочь в условиях кризиса и неопределенности, — фактор успешного руководства. Управленческое плечо, замешенное на конкуренции и критике, напротив, будет заметно снижать эффективность работы руководителя.

При этом необходимо отметить три трудных момента, связанных с неформальными лидерами в коллективе. **Первый момент:** если своих подчиненных глава организации может официально принять на работу, оценить их успешность и мотивировать к достижениям, то неформальных лидеров он назначить не может — команда сама их выбирает. Часто ими становятся контактные, позитивные люди, готовые помочь в решении рабочих задач или житейских проблем.

Второй трудный момент: неформальные лидеры меняются. Социальная структура команды динамична, подвижна, гибка и способна к саморегуляции. В стабильный период, как правило, авторитет при-

обретают эксперты, которые делятся опытом с коллегами. А в условиях кризиса и неопределенности, когда многие теряют почву под ногами, выдвигаются люди, транслирующие ценности стойкости, мужества и оптимизма.

Появление «неформалов» связано также со стилем руководства, который практикует ведущий руководитель. В силу вступает принцип дополненности во внутренних коммуникациях. Если начальник и его заместитель часто бывают на совещаниях и редко показываются в команде, то командой начинает управлять лидер, обладающий навыками постановки рабочих целей и задач и оценки успешности их реализации. Если руководитель практикует жесткий, контролирующий стиль управления и присутствует в офисе каждый день, то в команде возникают неформальные лидеры, оказывающие эмоциональную поддержку коллегам.

Случай из практики

Несколько лет назад я получила заказ от руководителя, который принимал необходимые, но непопулярные решения и испытывал дискомфорт от влияния конкурирующих лидеров. Его критиковали, придумывали прозвища, даже сочиняли про него анекдоты. Заказ заключался в том, чтобы провести анкетирование и выявить критично настроенных неформальных лидеров. На просьбу сформулировать цель такого исследования руководитель ответил: «Яуюлю всех несогласных с моей управленческой политикой».

Мы долго обсуждали проблемную ситуацию, и мне удалось переориентировать его на решение другой задачи: не увольнять критикующих «неформалов», а провести разъяснительные беседы с командой по целям инноваций. Сформулировали опорные темы для таких бесед, связанные с описанием преимуществ, которые в итоге получают бизнес и каждый сотрудник.

Руководитель начал регулярно встречаться с подчиненными, подробно объясняя, зачем организует сложные инновационные процессы, сколько времени продлятся изменения и к каким результатам приведут. Сначала люди слушали молча, потом стали задавать вопросы, затем появились единомышленники, которых он смог вовлечь в решение новых задач.

Такая работа с коллективом проводилась около полугода, но дала позитивные результаты: инновационные цели достигались успешно, критикующие неформальные лидеры перешли на сторону руководителя, и никто не был уволен.

Третий трудный момент: неформальных лидеров не всегда легко выявить, даже при помощи анкетирования, которое регулярно проводит служба персонала или приглашенный эксперт. Результаты опросов зависят от точности и настройки применяемых инструментов оценки лояльности. Известно, что на вопросы анкеты люди отвечают довольно формально, а провести подробное интервью в фокусных группах

не всегда возможно по причине высокой трудоемкости и больших затрат времени.

Как работать с неформальными лидерами, особенно в период кризиса и неопределенности

Сформулирую свои рекомендации.

- В сложных макроэкономических условиях большое внимание необходимо уделять правильной настройке внутренних коммуникаций, особенно с неформальными лидерами. При краткосрочном планировании в условиях кризиса и неопределенности оперативные совещания должны проходить каждый день или, в крайнем случае, через день.
- Важно проводить небольшие (в течение одного-полутора часов) стратегические сессии каждую неделю для уточнения задач по реализации краткосрочного планирования.
- Кроме формулирования рабочих целей и задач, важно управлять эмоциональным состоянием людей: настраивать их на успех, давать эмоциональную поддержку, показывать личный пример стойкости и преодоления возникающих трудностей. В этом плане отлично работает прием утреннего обхода, когда руководитель каждому работнику в офисе или производственном цехе формулирует пожелания успеха в течение дня.
- На оперативных совещаниях и небольших стратегических сессиях желательно публично хвалить всех успешных сотрудников, а не только неформальных лидеров, отмечать их достижения, используя фи-

нансовую мотивацию и знаки отличия (наградные значки, небольшие подарки и др.).

- Поддерживать с неформальными лидерами дружеские отношения — важный залог консолидации команды. Хорошо работают такие мероприятия, как совместные ланчи, обеды, чаепития.
- Не рекомендуется по причине оптимизации затрат пропускать праздничные мероприятия, такие как Новый год, день рождения компании, профессиональные праздники. Пусть не так масштабно, как в «жирные» годы, но организация торжественных мероприятий в бюджетном варианте тоже мотивирует людей сплотиться и почувствовать силу команды.

РАСПРЕДЕЛЕНИЕ КОЛЛЕКТИВНЫХ РОЛЕЙ

Разберем теперь второй фактор консолидации команды в условиях кризиса и неопределенности — распределение коллективных ролей. Команда, как работающий и самоорганизующийся социальный организм, должна иметь пять активных органов: голову, руки и ноги, — если сравнивать с человеческим организмом. По этому принципу выделяются такие роли, как руководитель и неформальные лидеры, опытные эксперты, критики, коммуникаторы и носители корпоративного опыта.

Руководитель и неформальные лидеры — это мотор команды, управление, энергия, воля. Сплоченность руководителя и неформальных лидеров — важнейшее условие эффективности команды.

Выделяются разные модели управляющей части команды. В малой компании (или малой команде) это может быть дуэт — тандем руководителя и неформального лидера, психологически совместимых друг с другом и имеющих взаимоуважительные отношения.

Это может быть трио: руководитель, его заместитель и неформальный лидер. По опыту знаю, что социальные роли в трио распределяются так: сильный руководитель, гибкий заместитель и неформальный лидер, выполняющий функции медиатора в случае напряженных обсуждений проблем.

Квартет многие эксперты считают самой неустойчивой моделью, поскольку при решении проблемных ситуаций и конфликтов возникает искушение для троих объединиться против одного. Тем не менее я знаю довольно много компаний, где квартет в совете директоров и/или команде собственников работает очень успешно и консолидированно при наличии общих ценностей, целей и задач по развитию бизнеса.

Эксперты в команде — это опытные специалисты, наставники, коучи. Много раз я наблюдала, как перед началом корпоративного тренинга люди подходят к таким коллегам и задают им вопросы по решению рабочих задач. Власть экспертов, их влияние на сотрудников трудно переоценить, поскольку свой опыт они набирали по мере роста компании — и в специфике бизнеса знают все или почти все.

Коммуникаторы в любом коллективе — ценный ресурс для сплочения в условиях кризиса и неопределенности. Это

могут быть медиаторы, помогающие управлять конфликтами и примирять конкурирующие стороны. Это могут быть также эмоциональные лидеры, поддерживающие позитивную атмосферу в команде, или «мачочки терезы» — стихийные внутренние психотерапевты, успокаивающие людей и защищающие их от разрушительного психологического напряжения и выгорания.

Критики в команде необходимы для проведения своевременного аудита новых проектов, выделения рисков в процессе принятия решений. Пусть лучше внутренний критик укажет на недостатки, нежели клиент или конкурент. Во многих компаниях стимулируют активность таких сотрудников: формулируют им задачу по экспертной оценке нового проекта или критической позиции при обсуждении важных вопросов на совещании.

Носители корпоративного опыта и героического прошлого — это опытные сотрудники, долго работающие в компании, нередко — с первых дней стартапа. Они пережили много кризисов, которые прошла молодая российская частная экономика, имеют большой запас прочности и стрессоустойчивости. Новичкам они могут передать корпоративный опыт по решению сложнейших задач в бизнесе, а также навыки преодоления кризисных периодов.

Итак, чтобы команда работала как слаженный организм, в ней должны распределяться пять социальных позиций: руково-



ДОСЬЕ

Наталья САМОУКИНА

Руководитель и владелица «Школы тренинга Натальи Самоукиной», кандидат психологических наук, доцент, член редакционного совета журналов Business Excellence и «Управление корпоративной культурой».

Признанный эксперт с опытом работы в различных отраслях — продажах, банковской сфере, нефтяной отрасли, производстве, строительстве, ресторанном бизнесе, туризме.

Вошла в топ-5 бизнес-тренеров десятилетия по результатам Первого всероссийского исследования «Лучшие бизнес-тренеры России 2004–2014» в номинациях «Управление персоналом» и «Тайм-менеджмент».

Автор более 30 книг и аудиокниг. Среди них «Настольная книга директора по персоналу», «Настольная книга менеджера по персоналу», «Эффективная мотивация персонала при минимальных затратах», «Теория поколений в российском менеджменте», «Офисные битвы по-русски», «Живой театр тренинга», «Карьера без стресса», «Управление временем на работе и в жизни» и др.

дитель и неформальные лидеры, опытные эксперты, критики, коммуникаторы и носители корпоративного опыта.