

Елизавета ЕФРЕМОВА,
организационный психолог,
социолог технологии
управления

10

СОВЕТОВ

НАЧИНАЮЩЕМУ РУКОВОДИТЕЛЮ

Когда вы приходите в коллектив в качестве руководителя, неважно, извне или в результате продвижения внутри компании, это всегда сложный момент. 10 советов психолога помогут пройти этот процесс безболезненно и избежать многих ошибок. Если же в начале пути не воздействовать на группу правильно, может начаться хаос и неразбериха.

Совет 1 **ПРОВЕДИТЕ ИНИЦИАЦИЮ**

Инициация — входжение в социум в новой роли. С древних времен существуют обряды инаугурации, коронации. Руководителю трудового коллектива также необходимо пройти процедуру вступления в должность. В идеале ее дол-

жен провести ваш непосредственный начальник, но в реальности очень часто такой возможности нет, и делать это приходится самостоятельно. Нужно собрать свою группу и представиться в новом качестве, а также проговорить некоторые нюансы, которые будут перечислены далее.

Когда вы проработаете с этими людьми достаточно долго,

может произойти выпадение из функции руководителя и встраивание в роль рядового члена команды. Вы начинаете со всеми дружить, вступать в близкие эмоциональные связи — и это размывает границы роли. Поэтому время от времени инициирующие собрания нужно повторять.

Руководитель управляет коллективом, а не каждым отдель-



Фото: iStock/Stock.com

ным сотрудником, и воздействие должно идти в режиме совещания. Можно общаться один на один, но важные действия следует проводить для всей группы. Тем более, сейчас есть возможность совершать это как очно, так и дистанционно. Поэтому неважно, соберете ли вы группу в офисе или удаленно — с людьми надо разговаривать, потому что люди управляются словами.

ГЛОССАРИЙ

SMART
(от англ. *smart* — «умный»)
Мнемоническая аббревиатура, используемая в менеджменте и проектном управлении для определения целей и постановки задач:
specific — конкретность,
measurable — измеримость,
achievable — достижимость,
relevant — уместность,
timed — согласованность по времени.

Совет 2 ЗАЯВИТЕ ЦЕЛЬ

Руководитель является заказчиком цели для трудового коллектива. А цель — это образ желаемого результата деятельности. И лидер как бы заказывает образ будущего. Он может его анонсировать сам (если он собственник) или транслировать, если он наемный менеджер. И это не должны быть несвязные картинки, махание руками и флагами. Всегда полезно помнить про критерии SMART: цель должна быть конкретной, измеримой, достижимой, разумной и ограниченной во времени.

Таким образом, руководитель ставит эту точку на психологической карте будущего, а команда ее фиксирует. Хорошая цель мотивирует: группа начинает сама структурироваться вокруг нее.

Еще можно где-то разместить визуальный образ желаемого результата — например, в своем кабинете. Это могут быть планируемые точки продаж, которые вы открываете в своем городе; финансовая цель; цель, связанная с удовлетворенностью клиентов, и т.д. Чем четче она будет сформулирована, тем больше вы структурируете группу и лучше выдержите свою роль.

Совет 3 УСТАНОВИТЕ ПРАВИЛА СОВМЕСТНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Руководитель транслирует систему этических координат, принятых в организации, задает вектор — как мы все здесь живем. Поэтому следует обязательно проговаривать, что такое хорошо в нашей группе, а что такое плохо, что делать прилично, а что — нет. Дисциплина, аккуратность, честность, клиентоориентированность — всё это должно вами не только анонсироваться, но и демонстрироваться.

Совет 4 ОПРЕДЕЛИТЕ СОСТАВ КОМАНДЫ

Когда вы совершаете первое увольнение или первый наем, то окончательно фиксируетесь в новой точке — своей руководящей позиции. Не предпри-



ДОСЬЕ

Елизавета ЕФРЕМОВА

Организационный психолог, социолог, технолог управлению, преподаватель, консультант. Эксперт ТРИЗ второго уровня. Магистр социологии. Окончила МГУ им. М.В. Ломоносова, факультеты психологии и социологии. Преподаватель Русской Школы Управления (модули «Управление персоналом», «Лидерство»). Специалист по корпоративному обучению — тренерский стаж с 1997 г. Разработка и проведение корпоративных учебных программ для сотрудников и руководителей как крупных компаний (ГБУ «Малый бизнес», РЖД, «Роснефть», «РусГидро»), так и организаций малого и среднего бизнеса в регионах РФ. Автор книг «От эксперта к руководителю», «Сервис по-русски».

нимая излишне решительных шагов, можно сделать перестановку должностей, переструктурировать команду.

Совет 5 УСТАНОВИТЕ ПРАВИЛА РАСПРЕДЕЛЕНИЯ РЕСУРСОВ

Например: «Мы распределяем клиентов в нашем отделе продаж по географическому/

Помните общее правило: награды — на плацу (т.е. перед всеми), а замечания — в каптерке, чтобы никто не видел

функциональному принципу»; «Право выбрать время отпуска предоставляется старейшему сотруднику». Чтобы группа себя чувствовала комфортно, эти принципы должны быть анонсированы, иначе решения будут приниматься хаотично («Вася мне нравится, мы ему дадим хорошего клиента»).

Совет 6 КОРРЕКТИРУЙТЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ СОТРУДНИКОВ

Помните общее правило: награды — на плацу (т.е. перед всеми), а замечания — в каптерке, чтобы никто не видел. При этом, если сотрудник нарушает организационные нормы, вы должны сделать ему замечание, а затем на собрании сказать, что подобное недопустимо, но не называя имен. Если вы персонифицируете упрек («А вот Вася опаздывает!»), то группа встанет на его место и будет его оправдывать.

Совет 7 ДЕМОНСТРИРУЙТЕ СВОЙ СЛУЖЕБНЫЙ СТАТУС

Так, руководя отделом продаж, вы не являетесь продажником, но входите в круг руководителей отделов. Поэтому нужно иметь маркеры принадлежности к другой соци-

альной группе, в зависимости от корпоративной культуры. Например, в армии по погонам понятно, кто перед тобой. В организации это может быть иной стиль внешнего вида, другая стилистика оформления рабочего места, другое расписание.

Совет 8 УПРАВЛЯЙТЕ КОМАНДНЫМ ВРЕМЕНЕМ

Для утверждения своей власти в трудовом коллективе необходимо воздействовать на время, например, обозначить новый срок проведения плановых собраний: «Уважаемые коллеги, каждый понедельник в 10 утра у нас пленарка. А раз в месяц, в последнюю пятницу месяца, в 15:00 мы проводим учетное собрание». Таким образом, структурируя время, вы структурируете группу, задаете определенный режим, в котором она будет жить.

Совет 9 УПРАВЛЯЙТЕ РАБОЧИМ ПРОСТРАНСТВОМ

И конечно, руководитель влияет на пространство, где трудится его команда. Сделать перестановку, по-другому рассадить людей, изменить декорации, транслируя корпоративные ценности

по-новому, — это довольно быстрый способ показать свое влияние на коллектив. Но есть нюанс: с перестановки не нужно начинать. Без продуманного каркаса (целей, правил совместной деятельности и прочих предыдущих пунктов) это будет воспринято как суета и хаос. Однако переезд/перестановка сыграют свою роль как один из этапов плана и зафиксируют выше положение в группе.

Совет 10 ВВОДИТЕ В КУЛЬТУРУ ГРУППЫ НОВЫЕ СЛОВА

Это тонкий момент. Вы можете использовать и вводить в обиход новые термины, классификацию клиентов («красный, желтый, зеленый»), аббревиатуры, сленг, новые ценности («Раньше у нас была клиентоориентированность, но это слово так заезжено, поэтому теперь наша ценность — пациентоориентированность»). Так вы сформируете новый язык команды — все социальные лидеры используют этот прием.

Существует много других способов организации совместной деятельности и работы с неформальными лидерами. Но всё это пригодится потом, а в самом начале нужно сосредоточиться на структурировании группы. Есть определенные действия, нацеленные на то, чтобы сформировать структуру и рамки командной работы, и перечисленные советы предполагают именно их последовательность.

B