**Ключи от коллектива**

Алексей Пантыкин

Как работать с неформальными лидерами

Ситуация, когда руководитель не является лидером для своих подчиненных, – парадоксальна. Ведь именно он, руководитель, должен быть наставником и предводителем. Тем не менее такое встречается. Не бывает другого – коллектива без лидера. Даже если его сразу и не определить, он точно существует – так называемый неформальный лидер. Специалисты утверждают, что и этих «бойцов невидимого фронта» можно направить в нужное русло. Главное понять, с чем они к вам пришли – с мечом или с белым флагом.

В современной компании совершенно необязательно быть семи пядей во лбу, чтобы перетянуть на себя авторитет, полагающийся официальному руководству. По большей части рецепт неформального лидера прост: нужно быть немного наглым, чуть склочным, уметь разбираться в людях, быть энергичным в решениях и поступках, а также видеть для себя приятные перспективы. Если этот человек еще и талантлив, то руководству будет трудно с ним тягаться, даже если подключить «тяжелую артиллерию» – службу по персоналу.

**Харизматичные подрывники**

По словам Елены Пущенко, руководителя кадрового центра «Позиция», HR-служба представляет собой психологический центр компании, некий радар, который должен улавливать любые изменения в общественном мнении организации. Чаще всего настроением сотрудников можно управлять. В некоторых компаниях за это ответственен департамент по внутреннему PR, обладающий целым арсеналом средств для достижения данной цели. В том числе в его обязанности входит тесное взаимодействие с отделом персонала.

Но в любой тщательно отстроенной корпоративной системе появляются сотрудники с явной лидерской позицией, причем это не всегда топ-менеджеры. Вот тогда-то положение дел и может выйти из-под контроля. «Многим приходилось наблюдать ситуацию, когда в отдел приходит новый сотрудник, изначально настроенный против любого работодателя и руководства, – рассказывает Елена Пущенко. – Через некоторое время его коллеги, лояльно относившиеся к компании, становятся непримиримыми противниками начальства. Они недовольны решительно всем. В результате организация теряет ценных специалистов. Все проводимые HR-службой тренинги, повышающие личностную мотивацию, пересмотр зарплат работников и прочие мероприятия не срабатывают. Вернее, дают лишь краткосрочный результат. Размотать этот психологический клубок – задача эйчара.

Я сталкивалась со случаями, когда увольняли целую коалицию, других вариантов лечения не было».

Иными словами, в подобных ситуациях организация ведет себя, как любая другая система: если появилось нечто ей враждебное, то это нужно уничтожить. Так проявляет себя даже человеческий организм: на бактерии и вирусы он реагирует повышением температуры, тем самым задействуя иммунитет. Светлана Симоненко, директор по развитию бизнеса консалтинговой компании DeTech Russia, уверена, что корпорациям всегда или почти всегда иммунитета хватает. «Чтобы насадить новые ценности и правила работы, то есть новую культуру, в компанию специально приглашаются целые команды с другой философией. Одному человеку очень сложно, а точнее, практически невозможно изменить корпоративную культуру, так как в ее основе лежит сплав ценностей большой группы людей – сотрудников компании, – объясняет Симоненко. – Поэтому, попадая в такую среду, человек либо приспосабливается к ней, принимая ее ценности, либо эта культура выдавливает такого работника как инородное тело. Обычно неформальному лидеру не удается совершить революцию. Происходит скоропостижный конфликт».

Однако чтобы управлять харизматичными «подрывниками», нужно постоянно следить за настроением своих сотрудников. Независимый консультант Наталья Ростовцева уверена, что прежде всего требуются превентивные меры. У персонала следует формировать положительный и привлекательный образ работодателя, они должны верить в то, что их компания – лучшая. Уверенность в этом растет, если в организации есть люди, работать рядом с которыми – большая удача. Чтобы не допустить появления вредительского неформального лидера, руководитель компании при помощи HR-специалиста должен сам стать key opinion leader – самым харизматичным, самым авторитетным и любимым. «Роль эйчара здесь крайне важна, потому что в его ведении находится такой огромный пласт культуры, как внутрикорпоративные коммуникации, которые далеко не всегда ложатся на плечи отдела маркетинга и PR”, – добавляет Ростовцева.

**Обнаружить и завербовать**

Впрочем, неформальные лидеры, как и новости, бывают не только плохими. Более того, при умелом обращении плохих key opinion leaders вполне можно превратить в позитивных. По мнению Елены Пущенко, с отрицательными неформальными лидерами необходимо работать. Начинать следует с откровенных бесед по прояснению позиций. Потом можно дойти до своеобразного «гомеопатического» влияния: мягко завербовать этого сотрудника, помочь ему сменить скептицизм на устойчивое положительное мнение. В конце концов, вполне вероятно достижение обратного эффекта – теперь он будет заражать окружающих позитивом. «Часто случается, что негативное лидерство порождено неудовлетворенностью своей позицией в компании. Такому сотруднику можно поручить сложные задачи и проекты, которые повысят его самооценку и подчеркнут значимость, продемонстрировав ему заодно доверие компании. Во всех этих процессах грамотный эйчар должен активно и компетентно участвовать, консультируя руководство. Тогда HR-специалист и лидер станут союзниками и смогут вместе обсуждать задачи, ставить цели», – добавляет Елена Пущенко.

С помощью благонадежных и полезных key opinion leaders отлично получится, к примеру, управление изменениями, которые грядут в компании. Наталья Ростовцева подчеркивает, что во время перемен основной проблемой для руководства является реакция персонала. В принципе любые преобразования в принятом рабочем распорядке находят недовольных сотрудников. Вот тут эйчар и должен предварительно провести работу с неформальным лидером, взять его в сообщники и попросить помочь преодолеть переходный период. «Неформальный лидер может использоваться как ретранслятор необходимого отношения к проводимым реформам. И если любимый всеми пятый заместитель ассистента скажет сотрудницам, что новый дресскод очень сексуален, то барышни растают и с удовольствием последуют новым правилам», – рассказывает Ростовцева.

Однако Светлана Симоненко отмечает, что если вы хотите повлиять на взгляды группы людей, используя некоторых лидеров мнений, то должны быть точно уверены в том, что этот лидер является безусловным авторитетом у всех своих коллег.

Для начала HR-департаменту следует и в самом деле хорошенько разобраться в том, кто в компании настоящий key opinion leader, а кто нет. Если этого понимания нет, отделу по персоналу стоит задуматься об эффективности своей работы. Юрий Вировец, генеральный директор HeadHunter, считает, что если HR-служба хочет повысить свой авторитет и завоевать доверие сотрудников, полезно начинать с key opinion leaders, заручиться их поддержкой и сделать так, чтобы они стали проводниками ее идей. Руководителям службы персонала необходимо понять взаимоотношения в коллективе. Иногда распространителем идей руководителя и его советником может быть секретарша, поэтому очень важно увидеть, кто какую роль играет в коллективе, кто пользуется наибольшим влиянием среди коллег. «Кроме того, нужно иметь представление об отношениях неформальных лидеров между собой: можно ли дружить со всеми или, построив дружеские отношения с одним, вы наживете врага в лице другого? HR-службе крайне важно учитывать все эти факторы», – добавляет Вировец.

Итак, роль неформального лидера, обладающего большим авторитетом среди сотрудников, трудно переоценить. Проблема лишь в том, чтобы этот яркий харизматик одновременно являлся «серым кардиналом», а не своенравным революционером с непомерными амбициями. «Чем больше сам key opinion leader будет мотивирован и лоялен к работодателю, тем больше вероятность того, что и остальные сотрудники станут относиться к своей работе так же. Это не означает, что надо поощрять только лидеров, а остальные работники будут за них радоваться, читай – завидовать, но забывать об этом тоже нельзя», – уверена Наталья Ростовцева.

**Охота на лидеров**

У эйчара есть и куда более важные, можно сказать, политические задачи. Например, учитывая все вышесказанное, логично задаться вопросом: а стоит ли HR-службе в порыве неустанной стратегической заботы о будущем компании переманивать key opinion leaders, как переманивают, скажем, топ-менеджеров и прочих ценных сотрудников? Конечно, нельзя заполучить человека на должность неформального лидера – такой позиции, увы, в штатном расписании нет. Вероятнее всего, в качестве аргументов HR-специалисту и руководству организации придется использовать ту самую материальную или административную мотивацию, о которой говорила Елена Пущенко.

Но может случиться и так, что, получив новую должность и зарплату, key opinion leader вдруг утратит свое ключевое лидерство и превратится в рядового, всем довольного и ничем не интересующегося сотрудника. Впрочем, эта опасность невелика. Так что переманивать можно и, наверное, должно. Однако, по словам Светланы Симоненко, все зависит от того, насколько ценности и стандарты поведения данного человека соответствуют ценностям и стандартам поведения, принятым в организации. Сильные лидеры могут быть в любой культуре. Такой человек должен уметь подстраиваться, мимикрировать. «Мне практически не приходилось наблюдать ситуаций, когда в компанию приходил активный сотрудник и громко заявлял, что «все у вас не так, как надо» и он один знает, как нужно все сделать. Как правило, он не знает», – уверена Светлана Симоненко.

В любом случае эйчар при работе с неформальными лидерами должен руководствоваться тактикой сотрудничества, а не обороны и враждебности, какими бы чудовищными эти лидеры ни казались. Обычно эйчар обладает достаточным количеством времени, чтобы врагов превратить в друзей.

**Список литературы**

Human Resourses № 7 [7] июль 2007