

ПАМЯТКА РУКОВОДИТЕЛЯМ ПО РАБОТЕ В КРИЗИСНЫХ СИТУАЦИЯХ

От умения лидера провести команду через сложные времена зависит ее выживание.

Роль руководителя команды сейчас приобретает особое значение. Это психологический феномен: в стрессовой ситуации мы сильнее нуждаемся в родительской роли, в человеке, на которого можно опереться, который уверен в себе, спокоен и знает, как действовать.

**ЗАДАЧА РУКОВОДИТЕЛЯ:
оставаться в ресурсе самому и поддерживать команду.**



Как руководителю оценить ситуацию, удержать сотрудников в Службе в работоспособном состоянии и не выгореть самому?

Для поддержки сотрудников можно использовать два типа коммуникаций:



ПЕРВЫЙ ТИП КОММУНИКАЦИИ: «СКОРАЯ ПОМОЩЬ» В МОМЕНТЕ.

В рамках «скорой помощи» мы работаем с внутренним миром сотрудника по формуле «Мне важно, Искренность, Решение»:

— МНЕ ВАЖНО

Руководитель транслирует: мне важно, что ты сейчас чувствуешь, я принимаю это.

— ИСКРЕННОСТЬ

Руководитель транслирует: мне тоже сейчас тревожно (назвать то состояние, в котором находится руководитель).

— РЕШЕНИЕ

Сегодня ты возьмешь отпуск/Давай поговорим, побудем вместе вечером/Давайте вместе поиграем в футбол в субботу/Давай мы вместе займемся новым проектом, который ты давно предлагал, сейчас самое время.



ВТОРОЙ ТИП КОММУНИКАЦИИ: ТО, ЧТО ПОЗВОЛИТ НАРАБОТАТЬ НОВЫЕ НЕЙРОННЫЕ СВЯЗИ В СВЯЗИ С НОВЫМИ ВОЗМОЖНОСТЯМИ.

Можно проводить мини-рефлексию по любой задаче: что в ней получилось хорошо, какие варианты есть еще, что можно улучшить? Через 1-2 недели у сотрудников начнет вырабатываться механика открытости и вариативности на уровне коммуникаций и адаптивности.

АЛГОРИТМ ДЕЙСТВИЙ:

1 ПОВОРОТИТЬ С СОТРУДНИКАМИ И ОБЪЯСНИТЬ, КАК БУДЕТЕ ДЕЙСТВОВАТЬ

Кризис — ситуация высокой неопределенности. Поэтому все, что может дать твердую почву под ногами, воспринимается крайне положительно. Людям важно видеть и слышать руководителя, это снимает лишнее недоверие и напряжение. Организация должна рассказывать, что у нее происходит. Но мало просто описать, в какой ситуации оказалась страна и организация в целом. Лидер должен дать призыв к действию, сформулированный в связи с текущей повесткой. Сотрудники должны понимать, что организация идет по определенному плану, даже если он заключается в том, чтобы не совершать резких движений или взять паузу, — этого достаточно.

Это помогает принимать совместные решения и информировать сотрудников.

ПРИМЕР:

еженедельные планерки Руководителя с участием региональных руководителей, еженедельные встречи курирующих направления и округа заместителей Руководителя и т.д.

ПРИМЕР:

работа в группах.

Так некоторые руководители округа перешли на личные коммуникации и каждую неделю собираются совместно с курирующим заместителем Руководителя в дистанционном формате, где в сопровождении организационных консультантов встречаются друг с другом не только из функциональной роли, но и как люди. Тем самым формируется большая устойчивость за счет ресурсов группы, ориентировки по задачам Службы и эмоциональной поддержки друг на друга. Эта инициатива получила большой отклик.

2 НЕ ЗАМАЛЧИВАТЬ ПРОБЛЕМЫ

Антикризисная коммуникация — максимально честный, открытый диалог. В нем обязательно нужно подсветить хорошее: что у организации (Управления) есть запас прочности, а среда дает новые возможности для развития. При этом нельзя замалчивать, что возможен негативный сценарий. Но важно показать, что и в таком случае сотрудники могут рассчитывать на заботу со стороны организации.

3 ЧАЩЕ ВСТРЕЧАТЬСЯ

Общие сборы, встречи, даже обеды — крайне важно.

4 ФОКУСИРОВАТЬСЯ НА ТОМ, ЧТО ПРОИСХОДИТ «ЗДЕСЬ И СЕЙЧАС»

Во время кризиса никто не знает, что будет завтра, — мы на это никак не влияем. Нельзя планировать отпуск или дела на полгода-год вперед. Отсюда рождается серьезный инсайт: понимание, что жизнь проходит «здесь и сейчас» и именно в этом моменте нужно что-то делать. Так из неконструктивного состояния люди переходят в созидательное.

Наши сотрудники активнее начали участвовать в спортивном движении: тренируются, готовятся к марафонам. Правовой марафон, кадровые проекты и проекты профессионального развития. Также важны социальные активности: помощь детским домам, поддержка приютов для животных. Многие находят возможность кому-то помочь. А осознание своей нужности тоже добавляет уверенности.

5 НАПОМИНАТЬ ПРО ЗАБОТУ О СЕБЕ И СВОЕМ ЗДОРОВЬЕ

Важно помогать команде заботиться о своем здоровье и сосредоточиться на делах, которые приносят хорошие ощущения, а не разрушают человека. Это могут быть простые вещи: распорядок дня, режим, физические нагрузки — все, что способствует расслаблению и входу в ресурсное состояние. Кому-то для этого нужен дополнительный день отдыха, другим — возможность поговорить. Сейчас первоочередная задача — понизить уровень стресса и уже с нормальным ресурсом спокойно прийти на работу.

6 ОБЕСПЕЧИТЬ ЭМОЦИОНАЛЬНУЮ ПОДДЕРЖКУ

Руководитель должен понимать, какие страхи есть у сотрудников, что их тревожит, чтобы помогать им восстанавливать свой эмоциональный ресурс. И должен показать, что у каждого есть право сказать: «Мне сейчас тяжело».

В каждом региональном городе есть центры психологической помощи, где можно получить контакты специалистов, которые помогают диагностировать проблему и решить ее с помощью программ эмоциональной поддержки. Любой может обратиться за помощью. Со специалистами можно работать в очном и дистанционном формате.

БОНУС:

ПЛАН ДЕЙСТВИЙ ДЛЯ РУКОВОДИТЕЛЯ

Одно из важных качеств современного лидера — умение быть в ресурсном состоянии. Особенно когда всем плохо и нет компенсаторики, задача руководителя в этот момент — работать. Но если он на нуле, он ничего не сможет дать людям. Поэтому сначала стоит спросить себя: «В каком я состоянии, все ли у меня хорошо? Могу ли я быть полезен команде, готов ли я к этой нагрузке?»

Если нет, нужно поднять заряд. Это задача, и она решаемая. Например, можно воспользоваться процедурами, которые обеспечивают быстрое восстановление. У каждого они свои. Кому-то достаточно побегать, другим — погулять с собакой, сходить на массаж, побыть в одиночестве и почитать книгу, выключив все девайсы.

Вернувшись в ресурсное состояние, обязательно поговорить с командой. Задача — увидеть, как люди реагируют: кто закрылся, кто в стрессе. Если разговор происходит через Zoom, попросить всех включить камеры, чтобы увидеть лица.

Если сотруднику тяжело, стоит провести с ним встречу один на один (лучше очно). Важно транслировать: «Я тебя понимаю, я тоже через это прохожу, но я тебе могу сказать на своем опыте, что с этим можно работать, и я тебе помогу».

Держать регулярный контакт: проводить ежедневные планерки, только часть, которых будет по рабочей теме. Если сотрудники слишком сфокусированы на негативе, руководитель сам должен читать интересные книги, искать хорошие новостные инфоповоды и делиться информацией с командой. Любой позитивный контекст имеет терапевтический эффект.