

Алексей Улановский

Лидерская сила. Что делать при утрате влияния на команду

Менеджмент

Что делать лидеру, если во время совещания участники команды начали спор и позабыли о нем? Стоит ли показывать авторитет или просто наблюдать за происходящим? «РБК Pro» публикует третью статью из цикла об управлении командами



Классические модели лидерства фокусируются обычно на описании «больших» универсальных компетенций лидера, таких как лидерское видение, мотивирование, коммуникация. Между тем, в реальной жизни роль командного лидера крайне ситуативна и вариативна.

Есть множество сил, влияющих на формирование этой роли. Это и контекст жизни команды «здесь и сейчас»; и бессознательные проекции членов команды – то, кого они видят в вас (флагмана, гармонизатора, спасителя и т.п.); и ваши привычные неформальные роли в группе, истоки которых лежат в наших далеких семейных ролях; и авторизация вас как лидера извне и изнутри. Все это требует от лидера осознанности, чтобы не угодить в капканы, расставленные им самим, ситуацией и другими людьми.

Можно выделить ряд «локальных» компетенций, которые оказываются критичными, когда нам приходится управлять группой. Среди них:

- способность видеть в группе не только рациональное, но и эмоциональное;
- умение создавать безопасную для других атмосферу;
- способность контейнировать эмоции других – выдерживать эти эмоции, признавать, находить им «место» и подходящую конструктивную рамку;
- умение балансировать между вниманием к действиям отдельных участников и к происходящему с группой как целым, к «групповой матрице»;
- умение помогать группе извлекать и формулировать уроки на будущее.

В этой статье я уделю внимание поведению лидера в ситуации, когда он временно теряет влияние на команду.

Ситуация: утрата лидерского влияния на ситуацию

Менеджер Андрей проводит совещание с шестью подчиненными. Спустя какое-то время дискуссия становится слишком горячей и двое ее участников перестают замечать Андрея. Он пытается вмешаться несколько раз, но его попытки игнорируются участниками.

Интерпретация ситуации

Мы можем использовать разные линзы рассмотрения этого кейса.

- **Первый способ: «атомарный» уровень анализа ситуации, линза индивидуальных различий.** Мы можем сфокусироваться на личности лидера и его индивидуальных чертах – убедительности, навыках модерации дискуссии и пр., а также обратить внимание на спорщиков и их характеры.
- **Второй способ: общегрупповой уровень анализа ситуации.** Мы можем понять, что происходит сейчас в этой триангуляции (руководитель - подчиненный А - подчиненный В) и шире: в команде из 6 человек. Что происходит с остальными участниками? Как это связано с заявленной задачей этого совещания? Какова сейчас моя роль как руководителя?

В зависимости от контекста и линз, мы можем интерпретировать по разному происходящее:

- 1) как временную утрату лидерского влияния,
- 2) как деавторизацию лидера подчиненными,
- 3) как естественные следствия сильного конфликта, который требует места быть высказанным.

Возможные действия лидера

Развивать лидерскую силу

Ведущий глобальный коуч по версии HBR, входит в рейтинг Thinkers 50, автор концепции коучинга, центрированного на стейкхолдерах, Маршалл Голдсмит

«На индивидуальном уровне для меня это про силу лидера. Если менеджер оказывается в ситуации, когда его не просто не слышат, но не слушают и он теряет управление процессом, это ставит вопрос его способности влиять,



что является важнейшим элементов лидерства. Я бы работал именно с этим. Если у вас нет силы – вы неэффективный лидер».

Два фокуса рассмотрения

Профессор бизнес-школы INSEAD, старший партнер Ward Howell, автор глобального исследования председателей советов директоров Станислав Шекиня

«Нужно думать о двух вещах. Первая – текущая результативность. Надо стремиться, чтобы дискуссия привела к результату. Вторая – твой лидерский авторитет, чтобы не потерять его в будущем. Балансируя между двумя этими полюсами, нужно разрешить эту конфликтную ситуацию».

Наблюдение и отказ от доминирования

Профессор международных бизнес-школ CEIBS, «Сколково», IMD Джек Вуд

«Я не вижу серьезной проблемы в этой ситуации. У нас два участника, которые управляют конфликтом, пытаюсь решить проблему. Почему менеджер хочет что-то изменить? Если бы я был менеджером и мои подчиненные обсуждали бы вопрос, я бы просто смотрел и пытался понять групповую динамику. Неправильно останавливать дискуссию, просто потому что она «горячая». Члены группы взяли на себя лидерские полномочия, но это не означает, что они пытаются лишить вас этих полномочий. Мне интересно, что цель лидера – остановить разговор. Таким образом он пытается вновь подтвердить свой авторитет перед группой. Я не уверен, что это хороший способ упражняться в лидерстве. Это хороший способ упражняться в доминировании, которое не приведет к разрешению конфликта. Только если вы видите, что спор между двумя менеджерами дисфункционален, тогда можете вмешаться и остановить его. Но только если их дискуссия ведет в никуда».

Позиция фасилитатора

Профессор Йельского университета и соведущий курса по межличностной и групповой динамике в Yale School of Management Дэвид Тэйт

«Здесь есть два возможных варианта действий. Один – лидер может в какой-то форме остановить это обсуждение, признать перед другими, что чувствует себя в стороне от команды и спросить членов команды, в чем возможная причина. Другой вариант – не паниковать из-за того, что команда оставляет тебя на время, и осознать, что в данный момент с ней происходит что-то важное. Лидер должен быть немного расслабленным, понимать, что нет необходимости быть в центре, и становиться фасилитатором, помогающим команде самой решить проблему».

Полезные вопросы

*Консультант в области развития управленческих команд, автор книги **Feminine Leadership, Career Learnings of Latin Executives** Бетина Рама*

«Интересно, что такого эмоционального в этой дискуссии, что это не позволяет подчиненным услышать менеджера. Что за тема дискуссии? Какова способность этого лидера устанавливать порядок? Одна из функций лидера – обеспечивать порядок, помимо того, чтобы задавать направление и защищать. И вот эта часть страдает. Что происходит с командной, что лидер не может проявить свой авторитет? Таковы будут мои вопросы».

Попросить о содействии

*Профессор кафедры лидерства и менеджмента **Harvard Business School**, автор концепции тиминга Эми Эдмондсон*

«Я думаю формула всегда та же самая: признать, что что-то происходит и попросить о помощи. Сказать, что вы очень сильно нуждаетесь в помощи. С одной стороны, для понимания того, что происходит, с другой – для достижения прогресса. Просто назвать вещи своими именами, сказать, что вы видите и попросить людей о содействии».

Ориентир для действий лидера

1. Осознать свои чувства – изоляции из процесса, опасения потери лидерства, слабости и т.п.
2. Дать какое-то время команде и наблюдать за процессом, стремясь понять групповую динамику.
3. Признать факт спора и неспособности говорить.
4. На будущее: работа с коучем над повышением уверенного поведения, коммуникативного влияния.

Интервью проводилось в формате скайп-конференции группой консультантов Talent Equity Institute: Сергеем Сиротенко, Алексеем Улановским, Вероникой Загеевой, Александрой Матвеевой, Евгением Смирновым, Екатериной Рясенцевой.

Об авторе:



Алексей Улановский – профессор бизнес-практики лидерства МШУ СКОЛКОВО, директор проектов Центра Executive coaching, соавтор книги *Athletic CEOs: Leadership in Turbulent Times*.



Все статьи цикла по командному лидерству:

Гнетущее молчание на совещании: как разрешить скрытый конфликт в команде

<https://pro.rbc.ru/news/5c4af9ed9a7947bd94fe0cc9>

Когда команда увязла: руководство к действию для лидера

<https://pro.rbc.ru/news/5c52b5c49a7947390937e40a>

Лидерская сила: что делать при утрате влияния на команду

https://pro.rbc.ru/news/5c52c67b9a79473f64a5ce92?from=material_cards