

СОХРАНЕНИЕ РЕСУРСА СОТРУДНИКОВ В УСЛОВИЯХ ТУРБУЛЕНТНОСТИ

Неопределенность — не что-то новое и возникшее сейчас, можно сказать, что неопределенность — это константа, которая всегда сопровождает нас. Автор рассказывает, какие инструменты могут задействовать руководитель и команда, чтобы снизить негативные факторы неопределенности и направить энергию команды в продуктивное русло.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: управление персоналом, управление стрессом, условия неопределенности, внутренний ресурс сотрудника, работа с командами



Ладога-Ячменева Ольга Сергеевна — ТРИЗ-фасилитатор групповой креативности, практик и исследователь методов и интеллектуальной продуктивности, заведующая кафедрой креативных методологий. Академии социальных технологий (г. Москва)

ВВЕДЕНИЕ

Неопределенность и постоянные изменения всегда сопровождали бизнес, мы говорим сейчас про неопределенность чаще, чем обычно, в связи с увеличившимся количеством факторов внешней среды, которые сложно спрогнозировать. Многие работодатели хотели бы адаптировать персонал к работе в этих условиях, рассказать о неопределенности и важности работы с ней. Также важно работать над ресурсной самоорганизацией и операционной эффективностью. Операционная эффективность в текущей ситуации характеризуется появлением большого количества новых вводных при наличии плановых задач.

Сотрудникам необходимо объяснять, что происходит с командой. Неважно, какую модель реагирования выбирает руководитель, — для многих это первый кризис, каждая команда уникальна, поэтому надо действовать по ситуации. Сейчас выживает та команда, которая умеет работать с изменениями внутри и снаружи. Следует использовать разные инструменты, подбирая их под разные направления деятельности.

Актуальной стала концепция BANI¹ (англ. аббревиатура от слов «хрупкий» (B), «тревожный» (A), «нелинейный» (N) и «непостижимый» (I)), которую ввели еще в 2016–2017 гг. Сейчас любые связи, репутация компании могут быть легко разрушены. Хрупкость показали даже устоявшиеся бизнес-модели. Многие ранее стабильные компании испытывают тревожность от неопределенности, которая становится привычным фоном. Ранее события на рынке были предсказуемыми, как и его реакция на те или иные действия. Можно было опираться на данные сравнимых периодов, аналитику, но сейчас мир нелинеен — не всегда между причиной и следствием существует четкая взаимосвязь.

Текущий объем информации, происходящих событий и факторов настолько объемен, что его сложно осмыслить, выстроить все цепочки и проследить взаимосвязи. Многие команды по этой причине находятся в тупике и не могут выбрать верное направление развития. Возникает фрустрация переинформированности.

СТРАТЕГИИ ВЫЖИВАНИЯ В УСЛОВИЯХ НЕОПРЕДЕЛЕННОСТИ

Согласно Н. Талебу² существует четыре стратегии выживания в условиях антихрупкости.

1. *Разбитая чашка.* Неспособность оценить и постигнуть мир вокруг приводит компанию в состояние «разбитой чашки». Для команд важно признавать это состояние, не замалчивать его, не уходить в искусственный оптимизм, а признать свою беспомощность. Это позволяет перейти в активное состояние и заняться поиском решения.

2. *Кирпич.* Компании усиливают дисциплину, ужесточают связи, отменяют любые корпоративные мероприятия. С одной стороны, такой подход помогает команде собраться и вернуться в реальность, но, с другой — он очень энергозатратен, он

«выжигает» команду. Невозможно длительное время находиться в состоянии повышенной продуктивности, в постоянной готовности к старту, в высшей точке сфокусированности. Команда рискует перейти в состояние «разбитой чашки».

3. *Веревка.* Эта стратегия характеризуется сверхгибкостью, учетом всех пожеланий. Риски такой стратегии в том, что бизнес-команда может упустить из внимания какие-то договоренности, нарушить дисциплину. Такая стратегия приводит команду к сверхрасслабленности.

4. *Мышцы.* Мышечная масса растет, когда физическая нагрузка создает микротравмы в мышце. Надо идти на посильные сверхусилия, на взвешенное расширение своих возможностей — только так происходит рост и развитие. Эта стратегия эффективна в ситуации неопределенности.

Данная концепция подходит для определения того, что происходит с командой, и понимания, как это изменить. С командами мы обсуждаем действия для сохранения фокуса и личной продуктивности. Команды при этом оценивают свое эмоциональное состояние: отрицание, сопротивление, разведка или приверженность. Последние стадии подробнее описаны ниже.

Мы ведем команду от отрицания до разведки. Если команда сопротивляется изменениям, это вызывает различные личностные реакции. Нам важно, чтобы переход от сопротивления к состоянию разведки состоялся у всех, а для этого надо поддержать этот переход.

ШАГИ РАБОТЫ С КОМАНДАМИ

В работе с командой выделяют ряд последовательных шагов.

1. *Выяснение того, на каком этапе находится компания.* Стадии отрицания и сопротивления характеризуются взглядом в прошлое и ожиданием, что вернуться привычные схемы работы, привычные

¹ Закатаева Н. Как изменяется мир сегодня: концепция BANI. — <https://www.b17.ru/article/369762/>.

² Талеб Н. Антихрупкость. Как извлечь выгоду из хаоса. — <https://taleb.ru/books/antihrupkost.-kak-izvlech-vygodu-iz-haosa.-taleb-nassim.pdf>.

процессы. Есть внутреннее ожидание, что происходящие перемены — это что-то временное. На этом этапе бесполезно побуждать команду к новым решениям — команда «смотрит в зеркало заднего вида» и не смотрит в будущее. В острой фазе иногда на этом этапе мы рекомендуем приглашать команду психологов, которые умеют работать с кризисными состояниями. Это и помогает команде, и сокращает время прохождения этапа сопротивления. Факт осознания, на каком этапе принятия изменений находится команда, помогает ей перейти к этапу разведки.

2. *Стадия разведки.* Стадия разведки начинается, когда активизируются обсуждения решения проблемы, когда участники говорят свободнее, эмоциональный фон улучшается, происходит переключение на текущие задачи. В этом случае сотрудники готовы к дальнейшим действиям и выдвигают предложения, направленные в будущее. На этом этапе руководителю важно увидеть эти «ростки» поискового поведения и создать условия для их активизации — поддержать инициативу, обсудить планы, спланировать совместные события с командой в недалеком будущем.

3. *Стадия приверженности.* Приверженность — это принятие происходящего как факта. Это не означает, что команда позитивно разделяет любые происходящие изменения, но она уже перешла в стадию работы с новыми вводными, принимает решения, планирует, находится в состоянии операционной продуктивности. Деятельность — это залог здоровья команды и компании, когда можно увидеть не только преграды, но и способы их обхода. Команда адекватно воспринимает реальность, не отрицает ее, не замалчивает проблемы и не находится в искусственной эйфории. На этом этапе мы рекомендуем проводить сессии планирования, картирования маршрутов работы с неопределенностью, принимать решения и приступать к их реализации.

4. *Работа с личными маршрутами неопределенности.* Необходимо помнить, что к цели следует продвигаться малыми шагами. На первых разрушительных этапах важно продолжать привычные

рутинные атомарные действия (микродействия) — те, которые сотрудник точно выполнит и получит результат. Когда человек в состоянии стресса, сверхнагрузки не помогают, а деморализуют.

Часто сотрудники не понимают, в каком состоянии они находятся, они привыкли к стратегии «кирпич», к тому, что должны со всем справляться, в связи с чем плохо определяют у себя усталость и стресс. Нужно помочь для каждого члена команды выявить личные закономерности — «золотой» час активности и пики продуктивности. В этом также помогают различные приложения, которые в том числе, основываясь на принципах БОС (биологической обратной связи), помогают сотруднику научиться идентифицировать свои состояния и осознанно принимать решения о том, когда и как отдохнуть, какую нагрузку дать организму. Со временем вырабатывается способность различать индикаторы снижения энергии, повышения уровня стресса и создавать личные микродействия для профилактики усталости в течение дня. Из доступных и научно обоснованных приложений мы можем рекомендовать приложение Welltory. Оно создано на принципах мониторинга вариабельности сердечного ритма у космонавтов и помогает выявить множество интересных персональных корреляций. Возможно, именно вам надо проходить не пресловутые 10 000 шагов, а от 6000 до 7000 или спать не 8 часов, а 6,5?

В любом случае такие приложения помогают помимо решения своих прямых задач создать еще и ЛОК — локальную область контроля, при расширении которой у человека создается субъективное, но значимое для его продуктивности ощущение контроля над происходящим и снижается тревога от неопределенности.

Многие команды договариваются отключиться от постоянного мониторинга новостей, например читать их только полчаса в обед. Вечером команды проводят микроретроспективный анализ: что удалось нам сегодня, кому мы помогли, что улучшили, чего достигли. Можно использовать психологический прием с созданием специализированного «чата паники», который позволит

сотрудникам снизить напряжение при обмене новостями в регламентированное время.

При работе с командами первая часть работы касается личности и личной продуктивности, т.к. говорить о командных действиях, когда каждый член команды в стрессе и фрустрации, невозможно. Вторая часть касается выживания бизнеса — это сохранение команды, связей, ресурсов и возможностей.

В целом для команд можно выделить следующие действия и приемы:

- анонимный чат, где каждый пишет свои опасения, предположения и догадки, описывает свою ситуацию и проблемы в работе; анонимность повышает ощущение безопасности;

- правило «стоп», когда человек может сказать, что он требует перерыва, паузы;

- спонтанные выходные, когда у сотрудника есть право попросить выходной вне графика; само знание, что есть такая возможность, иногда уже может быть ресурсом;

- открытые коммуникации: лучше информирование, чем отсутствие новостей; если сотрудники чего-то не знают, они начинают домысливать; улучшению коммуникаций помогут утренние пятиминутки, еженедельные встречи и др.;

- ритуалы и традиции (поздравления с днем рождения, выезды на субботники, на природу, поздравления детей, юбилеи и т.д.) — они станут островком постоянства, повысят ощущение устойчивости у сотрудников;

- предоставление психологической помощи со стороны кризисных психологов; в некоторых компаниях к их услугам обращались порядка 70% сотрудников;

- распространение номеров телефонов доверия — быть может, сотрудник не захочет общаться с приглашенными психологами, а захочет найти внешнего специалиста;

- организация встреч с экспертами, причем не обязательно из вашей отрасли, — чужой опыт, рассказы о трудностях вдохновляют на преодоление собственных, помогают смотреть за горизонт;

- выплата досрочно части премий — этот прием создает ощущение уверенности в завтрашнем

дне и помогает реализовать возможно возникшие новые потребности сотрудников;

- продолжение обучения, сохранение его темпов — форматы и темы могут быть пересмотрены, но определенного рода когнитивная нагрузка положительно влияет на механизмы адаптации к неопределенности; обучение навыкам работы с инерцией мышления, критическому и системному мышлению было важно всегда, а особенно в условиях повышенной неопределенности.

Кроме того, в улучшении психологического климата помогает сфокусированность не на проблеме, а на ее решении — это и ретиминг (краткосрочная модель поиска и выработки решений), и методы КОРИТМа — навыки командной организации развития творческого и изобретательского мышления.

Также мы рекомендуем провести с командой сессию по выработке совместных планов, созданию общего видения развития. Несмотря на то что горизонт планирования сейчас у многих сократился, такая привычка совместного обсуждения поможет команде регулярно «пересобирать» план действий.

К возможным темам сессий можно добавить:

- риск-сессию — анализ рисков и выработку плана снижения и адаптации к ним;

- КОРИТМ-сессию — выработку решений по снижению себестоимости продукта и услуг, повышению функциональности существующих продуктов и услуг, поиску решений в условиях ограниченных имеющихся ресурсов (ресурсный анализ).

К ошибкам команды можно отнести:

- застревание на стадии переживания из-за крушения планов;

- суровый эскапизм (отказ от удовольствий) — такой подход не даст команде ресурсов;

- фокус только на рисках — это ведет к упущению возможностей;

- недостаточный или излишний анализ внешней и внутренней ситуации — должен быть кто-то в команде, у кого есть и полномочия, и ресурсы сказать «идем туда»;

- поспешные выводы — когда под давлением срочности мы принимаем решения, не видя ситуацию комплексно.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В кризисной ситуации, в ситуации неопределенности команду следует как можно быстрее вывести в состояние поисковой активности, «разведки». Важно сохранить активным каждого члена

команды, чтобы сохранить команду в целом. Кроме того, необходимо постоянно искать и исследовать методики сохранения команды, которые подойдут именно вам, ведь неопределенность — это константа, которая всегда с нами, поэтому ее влияние нужно будет всегда принимать в расчет.