***«Сотрудник, который мешает управлять подразделением — как поступить?»***

В компании N сменился директор по маркетингу. Нового руководителя сотрудники приняли настороженно, предложенные проекты откровенно «саботировали», а на тренинг, специально организованный с целью повышения квалификации (бесплатный и организованный внешним провайдером), вовсе никто не пришел, хотя все специалисты были оповещены о мероприятии заранее. Руководитель отдела не понимал, что происходит.

Ситуация прояснилась на одном из собраний. Руководитель отдела решил ввести прозрачную систему оценки работы. По этому поводу было созвано совещание для того, чтобы открыто обсудить нововведение со всеми сотрудниками отдела. На собрании все сотрудники стали активно возражать против изменений, и только одна сотрудница молчала, бросая одобрительные взгляды в сторону коллег. Когда ее спросили, что она думает по поводу новой системы, она ответила, что полностью согласна с коллективом.

Побеседовав с другими сотрудниками компании, руководитель отдела маркетинга выяснил, как ранее строилась работа отдела. Прежний руководитель отдела использовал в своей работе авторитарный стиль руководства. Все решения он принимал единолично, не советуясь с коллегами, а поручения и задачи подчиненным ставил как ему было удобно (при этом не всегда учитывал специализацию того или иного сотрудника). Сотрудники привыкли все сложные вопросы решать через эту самую молчаливую сотрудницу – она была правой рукой прежнего руководителя и, как правило, помогала решать все их проблемы.  
Проведенная социометрия подтвердила догадки руководителя – молчаливая сотрудница считалась явным лидером коллектива.

***Вопросы и решения:***

***1. О каком типе лидерства идет речь в кейсе (конструктивный или деструктивный). Обоснуйте свой ответ.***

Стиль лидерства «правой руки» предыдущего начальника отдела можно отнести к категории деструктивных, поскольку потворствует возникновению конфликта, когда взаимная неудовлетворенность оппонентов начальником отдела, превышает некий критический порог, и совместная конструктивная деятельность становится неуправляемой.

***2. Назовите причины появления подобного лидера в отделе?***

Как правило, неформальные «теневые» лидеры появляются в результате недостатка «свободных» отношений в команде. Кроме того, обратите внимание, любое деструктивное противостояние строится на силе. Чтобы противопоставить себя начальнику отдела, необходимо на что-то, вернее, на кого-то опираться. С руководителем все понятно – он является носителем формальной власти, но «серому кардиналу» также необходима своеобразная опора. С одной стороны, этой опорой выступает коллектив, с другой стороны — ищите третью сторону, понаблюдайте, с кем деструктивный лидер обедает и пьет чай за закрытыми дверьми.  
Высока вероятность, что неформальный лидер рассчитывал занять должность начальника отдела. Поэтому оппозиция является следствием психологической фрустрации.

***3. Каковы должны быть действия нового руководителя по устранению этих причин.***

*Во-первых,* обеспечить равный доступ сотрудников к начальнику и друг другу. Как только информация начнет свободно циркулировать внутри подразделения и для этого не потребуется дополнительное передаточное звено, значимость «теневого» лидера в глазах коллектива понизится.

*Во-вторых,* несмотря на первый провальный опыт, продолжать поощрять групповое взаимодействие. И лучше поначалу не выносить на обсуждение готовое решение, так как у вас пока еще нет авторитета и ваши предложения будут критиковаться. Пускай люди предлагают сами, а вы послушайте, понаблюдайте, поверьте, им есть что сказать и они не глупее вас, а зачастую в теме разбираются еще лучше руководителей. Попробуйте поддержать тех сотрудников, которые выдвинули предложения, которые совпадают с вашим мнением. В общем, не сдавайтесь и добьетесь успеха.

*В-третьих,* обеспечьте всех работой, когда у людей много свободного времени, деструктивная оппозиция возникает сама по себе.

*В-четвертых,* доверьте «серому кардиналу» работу над важным проектом. В идеале, если компания большая, то более, чем реально включить данного сотрудника в кросс-функциональную проектную группу, область интересов которой распространяется далеко за пределы функционала отдела маркетинга. Другими словами, уменьшите время физического присутствия человека на месте.

*В-пятых,* посоветуйтесь с куратором вашего подразделения. Безусловно, сделать это нужно тонко, а то кабы не он – «покровитель» «серого кардинала».

*В-шестых,* различными психологами и специалистами в области лидерства рекомендуется честно и открыто поговорить с теневиком, однако, моя практика показывает, что это только ухудшает ситуацию. Но это может говорить лишь о том, что я что-то не так делал, поэтому можно попробовать открытый и честный диалог.

***4. Каким образом новый руководитель должен выстроить свою работу в отделе, чтобы повысить управляемость коллективом и нейтрализовать влияние лидера. Возможно ли это?***

На вышеназванный вопрос ответил ранее. Единственное, что добавлю — если все же нейтрализовать деструктивное воздействие не представляется возможным, то увольняйте сотрудника или посодействуйте переводу в другой отдел. Однако в случае наличия высокопоставленного «покровителя» это будет труднорешаемой задачей.