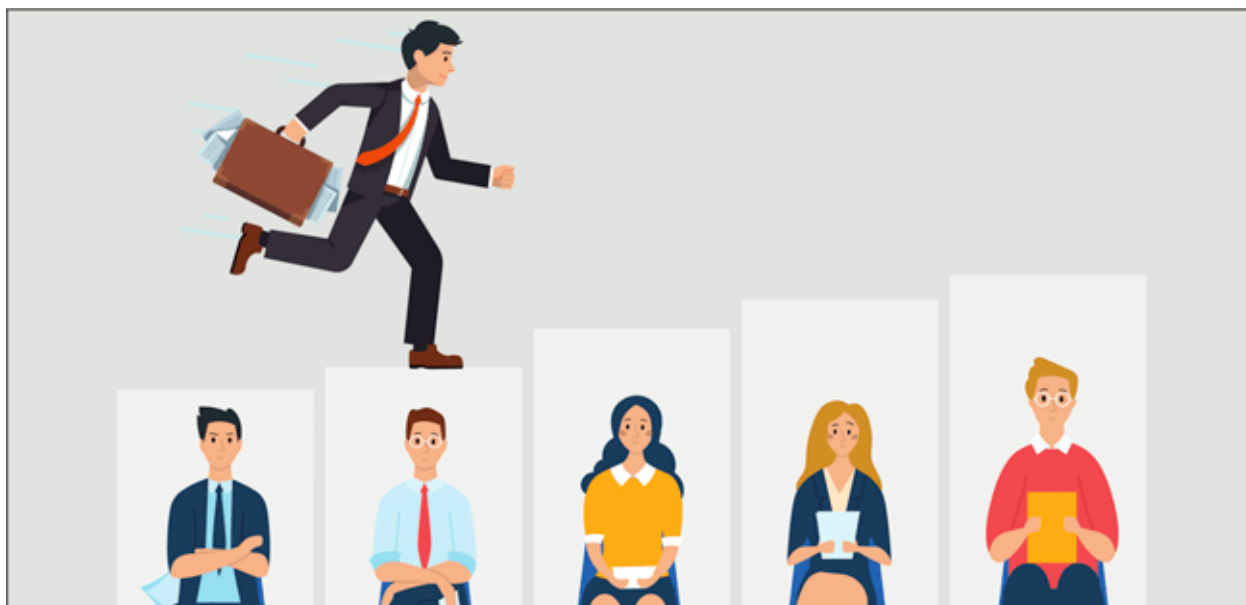


«Серый кардинал в команде. Почему он требует вашего срочного внимания и как вернуть власть в свои руки»

(Методические рекомендации для учреждений культуры клубного типа городских и муниципальных округов Тамбовской области).



В статье — рекомендации психолога по взаимодействию с непростым, но ценным сотрудником — серым кардиналом. Читайте, как не дать ему подорвать ваш авторитет и расположить к сотрудничеству. Есть алгоритм диалога для ситуации, когда серый кардинал саботирует нововведения.

Кто такой серый кардинал и как он себя ведет

Серый кардинал — это сотрудник, который не занимает должность руководителя, но обладает огромной властью и влиянием. Он может появиться в любом коллективе, независимо от стиля управления руководителя. Нарисуем портрет такого сотрудника, чтобы вы могли его узнать.

Стремится к достижениям, высокий профессионализм. Зачастую победы коллектива серый кардинал причисляет к собственным успехам, поэтому мотивирует персонал учреждения или отдела, в котором работает, к достижениям. Про таких говорят, что «им больше всех надо». Обучает коллег и рвется выступать на конференциях, чтобы рассказать об успехах учреждения. Другие сотрудники могут не разделять такого стремления к развитию, ведь приходится масштабно перестраивать свою работу и быть постоянно на виду. Руководитель учреждения оказывается между двух огней. Если полностью поддержит этого сотрудника, остальные будут ныть, что «не подписывались делать лишнюю работу». Если в корне подавит инициативу, серый кардинал начнет саботировать рабочие процессы. Еще одна незавидная роль руководителя — остаться не у дел, пока серый кардинал блещет.

К сведению

Решает вопросы в обход руководителя и влияет на коллектив. Например, возникла такая ситуация. Коллегам на одинаковых должностях зарплату начислили по-разному. Серый кардинал очень быстро об этом узнал, потому что в коллективе ему доверяют. Сам пошел в бухгалтерию и потребовал восстановить справедливость. Бухгалтер нашел ошибку и доначислил работнику разницу. Авторитет и благодарность серому кардиналу в коллективе растет, в отличие от руководителя. К тому же он показал пример, что так делать можно — сотрудники стали ходить в бухгалтерию по любым вопросам. Бухгалтера отвлекают от работы, он удивляется, что приходится давать разъяснения по однотипным проблемам, которые мог дать подчиненным руководитель.

Не боится открыто противостоять начальнику. Серого кардинала отличает смелость в решениях и отстаивании своей позиции. Он может при всех задавать много вопросов, в том числе неудобных, привлекать

вышестоящее начальство на свою сторону. Например, спросить на совещании, почему его проекты и предложения не рассматривают. Причем не всегда заявления серого кардинала являются правдой. Возможно, непосредственный руководитель проигнорировал навязчивые предложения. После таких историй имидж руководителя может сильно пострадать. А серый кардинал продолжит добиваться своей цели. Например, напишет анонимное письмо учредителю или сходит на личный прием.

Какие проблемы могут возникнуть с серым кардиналом и как общаться с ним нельзя

Серый кардинал — вольная птица, которая своим поведением привлекает много внимания и ставит под сомнение авторитет руководителя. Рассмотрим ошибки, которые может совершить начальник, и проблемы, которые при неправильной коммуникации с таким сотрудником могут возникнуть.

Игнорировать. Если вы будете игнорировать мнение серого кардинала, настраивать против него коллектив, его недовольство и напряжение будут нарастать. Серый кардинал начнет выходить за рамки своего функционала, жаловаться в инстанции, чтобы наказать тех, кто против него. Для серого кардинала это дело принципа. Такие люди уверенно себя чувствуют в конфликтах.

Обрубать инициативу. Часто так делают руководители, которые боятся, что яркие профи займут их место. Но серый кардинал гораздо больше хочет признания, чем занять новую должность. Если не уважать его вклад в развитие учреждения, не поддерживать инициативу, он уйдет.

Недооценивать силу его влияния. Серый кардинал может серьезно подорвать авторитет своего непосредственного начальника. Это у него получается потому, что он лучше разобрался в деталях процессов, подробно изучил свои права, умеет убеждать. Начальник не принимает серого кардинала всерьез, а коллектив уже встает на его сторону и гласно или негласно поддерживает решение, которое предлагает он, а не руководитель. Серый кардинал хочет быть кукловодом, всегда оставаться в тени руководителя, но влиять на его решения и продвигать свои идеи. Он может устроиться очень близко к вам, давать неплохие советы, но никогда не возьмет за них ответственность. Поэтому его предложения стоит подвергать тщательному анализу. Чтобы выработать правильную стратегию общения с таким непростым сотрудником, обратимся к его прошлому опыту, который влияет на поведение. Разберемся, чего он добивается, какие у него потребности. Зачастую причина поведения серого кардинала — детская

травма отвержения. Она бывает у людей, которым в детстве уделяли мало внимания. Например, родители много работали или выясняли отношения, им было не до ребенка. Тот научился справляться сам: есть, собираться в школу, делать уроки. Только не хватало тепла и поддержки — никто этого не дал и не показал, как прямо просить. В результате ребенок научился получать разрушающим способом то, что не смог получить здоровым. Чтобы привлечь внимание взрослого, дерется, игнорирует уроки и уборку, становится враждебным и учится манипулировать. Так формируется его дезадаптивная система выживания и построения коммуникаций. Она основана на привлечении внимания к себе любым способом. А успех становится заменой любви. Получается, руководителю теперь надо стать хорошей мамой серому кардиналу? Нет, конечно, это не спасет ситуацию. Вы не сможете стать ему мамой. Если вы уже это делаете, прекращайте. Изменить сотрудника и его установки у вас вряд ли получится. Все, что ему нужно, заключается в одном слове — внимание. И это вы вполне можете ему дать, чтобы сохранить ценного и инициативного специалиста в учреждении.

Как выстроить партнерские отношения с серым кардиналом

Рассмотрим алгоритм диалога для ситуации, когда серый кардинал саботирует нововведения. Главная установка руководителя — общение на равных, без приказов и высокомерия. Потребуется эмоциональная устойчивость и честность, чтобы закрыть потребность во внимании и сделать серого кардинала партнером.

Признайте, что заметили изменения в поведении сотрудника. Сделайте это спокойно, без осуждения и раздражения. Так вы признаете, что сотрудник имеет право на свои реакции и позицию. Скажите: «Семен Иванович, замечая, что Вы, как всегда, отлично справляетесь со своей работой и вместе с тем саботируете внедрение новых стандартов».

Объясните, почему потребовалось внести корректировки в процесс работы. Признайте, что и в других отделах персонал недоволен, растерян, не может привыкнуть работать по-новому. Вы снимете тревогу и дадите понять, что такие реакции нормальны. Скажите: «Дублирование некоторых процессов нужно для дополнительного контроля. Я понимаю, что каждый человек испытывает сопротивление и тревогу, когда необходимо пересмотреть привычную работу. Эта мера вынужденная, но обоснованная».

Напомните об обязанностях. Проговорите, что у вас и у сотрудника есть свои обязанности. Верните ему ответственность за поведение на работе. Скажите: «У вас есть свои обязанности, а у меня как у руководителя — свои».

Нам поручили работать по новым правилам, провели обучение. Я обязан контролировать, как подчиненные внедрили нововведения в работу. Вы должны выполнять инструкцию. Нам необходимо договориться, как это сделать лучше, как будем решать сложности».

Обменяйтесь идеями. Предложите в диалоге поделиться сложностями, которые возникли, и идеями, как их решить. Обсуждение должно быть открытым, придется эмоционально вкладываться. Поговорить и отмахнуться не получится, серый кардинал еще больше разозлится и продолжит делать по-своему. Займите серого кардинала новыми задачами по теме, чтобы он мог реализовать свой творческий потенциал, а не вкладывался в противостояние. Помните, что такие сотрудники — ваша опора, основа сильной команды. Скажите: «Да, процесс еще не отлажен, мне самому не нравится, что у нас уходит гораздо больше времени. Что можно улучшить, поделитесь, пожалуйста? Я поделюсь в свою очередь своим видением, у меня есть для вас отдельные поручения».

Так вы удовлетворите базовые потребности серого кардинала: быть заметным для других. Он пойдет навстречу организации и оценит, что ему выделили время, чтобы объяснять причины принятых руководством решений не потому, что он их не понимает, а потому, что для него диалог предпочтительнее приказа. Вы даете понять, что он, как и любой другой сотрудник в вашем коллективе, занимает свое уникальное место. Именно такого руководителя серый кардинал будет уважать. Больше информации о том, как построить команду и управлять сложными сотрудниками, найдете в книгах из нашей подборки.

Список литературы: Справочник руководителя учреждения культуры № 8, 2024.

Ответственный за выпуск:

ведущий методист ТОГБУК «НМЦ ИТ и Д» Н.А. Сельхова