

Как пережить оптимизацию и сохранить устойчивость команды

Поддержка сотрудников в такое сложное время — это отдельный бизнес-процесс, на который не стоит жалеть ни времени, ни ресурсов. Стресс влияет на производительность команды, снижает ее мотивацию и увеличивает текучесть. Найм и адаптация новых сотрудников на замену уволившимся — это лишнее финансовое бремя для компании и дополнительная нагрузка на эйчаров.

Кроме того, от пренебрежения эмоциями команды страдает HR-бренд. Кризис закончится, а восстановить репутацию и вернуть лояльность сотрудников будет очень сложно.

Важно признать: кризис и оптимизация — это всегда стресс. Невозможно сделать так, чтобы сокращения бюджетов и увольнения никак не повлияли на оставшуюся команду. Но в этом антикризисном гайде мы рассказали о том, как провести этот процесс максимально экологично и бережно.

Часть 1

Как рассказывать об оптимизации экологично?

Прозрачность — основа сложной коммуникации

Чем лучше команда понимает, что происходит, тем ниже вероятность конфликтов, саботажа и выгорания. И вот почему.

1 Безопасность — базовая человеческая потребность

Во время оптимизации человек ее теряет. Информированность и понимание ситуации создают опору.

2 Люди всегда чувствуют, когда «что-то не так»

Если нет ясности, тревога растет, появляются слухи. Да, говорить бывает сложно, особенно когда нет всех ответов. Но честнее признать неопределенность, чем пытаться ее скрыть. А прямая коммуникация — лучший способ избежать недомолвок.

3 Отсутствие открытости разрушает доверие

Даже если сейчас удастся просто замаять сложные разговоры, потом будет сложнее возвращать вовлеченность команды и мотивацию.

Формула прозрачной коммуникации на любом этапе оптимизации проста:

- 1 Говорим то, что знаем
- 2 Признаем, чего не знаем
- 3 Обещаем апдейты
- 4 Держим обещания

Пример

“ Коллеги, у меня не очень хорошие новости. Как вы знаете, в последнее время наши показатели падают — мы видим это на общих синках. К сожалению, расходы нашей компании начинают превышать доходы. Мы пока не поняли, что на это повлияло, но уже проводим исследование.

Сейчас мы пытаемся выровнять ситуацию — вместе с менеджерами отделов мы уже разработали антикризисный план. Если в течение трех месяцев продажи не превысят X рублей, мы будем вынуждены сократить команду. Нам очень не хочется переходить к этому сценарию, поэтому сейчас мы делаем все возможное, чтобы оптимизировать бюджет и сфокусироваться на приоритетных проектах. Ваши руководители сегодня проведут с вами звонок, чтобы рассказать, как изменения отразятся на вашем отделе.

Мы будем еженедельно публиковать в общем чате данные о продажах, чтобы все видели динамику. Если у вас есть любые вопросы или предложения, пишите мне лично или оставьте комментарий в этой анонимной форме

Стоит выстроить коммуникацию так, чтобы у людей была возможность:

- подробно ознакомиться с ситуацией;
- услышать голос живого человека (а не только прочитать текстовый анонс);
- задать вопросы и получить честные ответы.

Это может быть комбо из текстов, таун-холла, сессии Q&A, личных разговоров или небольших созвонов. **Главное — наличие постоянного контакта.**

Чего точно не стоит говорить сотрудникам во время оптимизации?

Если коротко — всего, что обесценивает эмоции или ситуацию и показывает равнодушие. Например:

✗ «Ничего страшного не происходит»

✗ «Оптимизация — возможность для роста»

✗ «Мы засиделись, пора встряхнуться»

✗ «То, от чего мы отказываемся, было лишним» (особенно когда речь идет о сокращении людей)

✗ «Надо просто потерпеть»

А как лучше говорить об этом?

✓ «Мы понимаем, что это непросто. Нам самим сейчас сложно, и мы стараемся принимать взвешенные решения»

Важно признать, что ситуация сложная и грустная. Даже если мы юридически ограничены в формулировках, это не повод быть сухими. Всегда можно найти баланс.

Часть 2

Если сокращения неминуемы

Нужно учитывать, что сокращения затрагивают сразу несколько групп:

- тех, кого сокращают;
- их лидеров;
- всю оставшуюся команду.

Стоит продумывать коммуникацию для каждой из этих групп. Это поможет сохранить консистентность — чтобы сообщения не противоречили друг другу и доносились с разных уровней одинаково.

Как говорить с теми, кого увольняют?

Новость об увольнении, даже поданная очень экологично, — это всё равно шок. Важно соблюсти тонкую грань между тем, чтобы быть честными и не причинить еще большую боль.

Да:

✓ Готовьтесь заранее: четкая структура разговора, ответы на базовые вопросы (когда, почему, какие условия)

✓ Проведите разговор лично или по видеосвязи — не текстовым сообщением

✓ Лучше, если новость сообщает руководитель или эйчар, с которым у сотрудника уже был контакт, а не кто-то «сверху» или сторонний специалист

✓ Проявляйте эмпатию: проговаривайте не только суть («твоя должность попала под оптимизацию»), но и эмоциональную сторону: «я понимаю, что ты сейчас очень расстроен и, возможно, злишься или тревожишься», «мне очень жаль, что так произошло».

✓ Четко объясните, как пройдет процесс увольнения, в какие сроки, что положено сотруднику по закону, какие опции есть

✓ Дайте время и пространство для формулировки вопросов (они точно появятся позже)

Нет:

✗ Не читайте по бумажке

✗ Не скрывайте за «бизнес-решением» реальную причину — это чувствуется

✗ Не оправдывайтесь

✗ Не оставляйте человека наедине с ситуацией — даже минимальное сопровождение снижает стресс

Как еще можно поддержать сокращенных сотрудников?

Вариантов много: дать рекомендации, помочь составить резюме, оплатить карьерные консультации, временно продлить корпоративные бенефиты даже после выхода из компании.

Главное — создать атмосферу, которая позволяет сотрудникам **не почувствовать себя выброшенными**. Даже одно теплое письмо или звонок от коллег в этот момент могут быть важны.

Как поддерживать лидеров?

Сообщение об оптимизации должно звучать одинаково на всех уровнях. Проведите встречу с менеджерами, объясните детали, дайте им готовые формулировки и возможность самим задать вопросы. Они — ключевые носители смысла и опоры для своей команды.

Если позволяет время и ресурсы — можно собрать для них ориентирный гайд, на который руководители смогут ориентироваться перед встречей с командами.

В него стоит добавить:

- понятный таймлайн — когда и какие действия требуются от руководителей;
- основные коммуникационные сообщения, которые важно донести до команды;
- готовые ответы на вероятные вопросы от сотрудников.

Пример структуры такого гайда:

Как выстроить диалог с командой об оптимизации

Привет!

В этом доке ты найдешь план коммуникации об оптимизации, узнаешь о своей роли, сможешь забрать тезисы для диалога с командой и ответы на потенциальные вопросы.

▼ Содержание

Что и когда делать

Ключевые тезисы и план для диалога с командой

Ответы на потенциальные вопросы

Как поддерживать команду, которая остается?

Сложная правда: для команды, которая остается, все тоже меняется. Люди могут испытывать тревогу, чувство вины, перегрузку, упавшую мотивацию и вопрос: «А не я ли следующий?». Кроме того, после изменений появляется новая динамика, задачи перераспределяются, границы стираются.

Вот что важно сделать, чтобы сохранить устойчивость команды

→ **Не исчезать**

Коммуникация не заканчивается после первого сообщения. Команде важно видеть, что вы рядом и доступны. Регулярно выходите на связь, пусть даже с короткими апдейтами вроде «сейчас идет работа над...», «расскажем подробнее в пятницу».

→ **Информировать об изменениях**

Найдите способ рассказать команде о том, как трансформируются процессы. Будет здорово, если вы сможете показать обновленную структуру и рассказать о том, как изменятся роли коллег.

→ **Дать пространство для эмоций и инструменты для их проживания**

Не все смогут сразу включиться в работу — и это нормально. Организуйте неформальные встречи, сессии «просто поговорить», проведите вебинары, предложите поддержку от внутренних психологов или внешнего сервиса. Важно, чтобы люди знали: их реакция нормальна и уместна.

→ **Снизить нагрузку и дать возможность выдохнуть**

После оптимизаций часто случается «нагрузка по инерции» — людей стало меньше, а объем задач остался. Важно приоритезировать задачи, оценить нагрузку людей и, возможно, поставить на паузу новые проекты, чтобы команда адаптировалась.

→ **Создать пространство для вопросов и ответов**

Отдельный регулярный Q&A, небольшие созвоны или личные разговоры. Главное — дать место, где команда может задать вопрос, получить честный ответ и понять, что их слышат. А если ответов пока нет, лучше сказать это прямо.

→ **Регулярно мониторить состояние**

Например, создать кастомный ежемесячный опрос под ситуацию или сформировать небольшую рабочую группу из HR и руководителей. Она должна оценивать, насколько команде удалось перестроить работу, что волнует ее сейчас и кому требуется индивидуальный саппорт

→ **Поддерживать через действия**

Подумайте, что можно сделать, чтобы команда почувствовала заботу. Это могут быть дополнительные day off, строгие «ритуалы» благодарности: письма, стикеры, отметки друг друга.

→ **Держать фокус на «что дальше»**

Чтобы сотрудники сохраняли мотивацию, им важно понимать, куда движется компания. Какие шаги впереди, какие процессы будут меняться, чего ждать команде.